

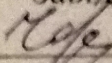
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет науки і технологій

Кафедра Економіка та менеджмент

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

 /Тетяна ЧАРКІНА /

« 15 » 12 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

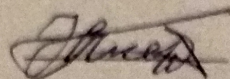
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Тема: Удосконалення мотивації праці персоналу
Криворізької дирекції залізничних перевезень

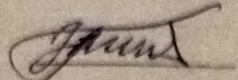
Theme Improving the motivation of the staff of the
Kryvyi Rih Directorate of Railway Transportation

Керівник дипломної роботи



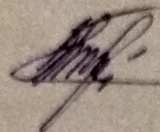
Микола ГНЕННИЙ

Нормоконтролер



Микола ГНЕННИЙ

Студентка групи МО 2026



Валентина БОГДАН

Student

Bohdan Valentyna

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри

О.М. Гненний

«_____» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної роботи студента

Богдан Валентина Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення мотивації праці персоналу
Криворізької дирекції залізничних перевезень

Затверджена наказом по університету № 67ст від 02.02.2021р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 р., наказ АТ «Укрзалізниця» від 27.04.2018 № 285, звітні дані діяльності Криворізької дирекції залізничних перевезень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань до розробки)

1. Розділ 1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці

2. Розділ 2. Аналіз використання трудових ресурсів дирекції залізничних перевезень

3. Розділ 3. Проектування заходів з вдосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу в дирекції залізничних перевезень

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік креслень (з переліком обов'язкових креслень)

1. Динаміка основних техніко – економічних показників роботи дирекції ДН-2

2. Класифікація професій у дирекції залізничних перевезень. Доля категорій працівників у загальній чисельності за 2020 рік у дирекції залізничних перевезень

3. Відносні показники, що показують характер руху персоналу ДН-2

4. Віковий склад працівників масових професій в дирекції залізничних перевезень

5. Результати проведення фотографії робочого дня на дирекції залізничних перевезень за 2018 – 2020 роки

6. Аналіз основного і додаткового фонду оплати праці за категоріями персоналу

7. Аналіз продуктивності праці в приведених ткм в дирекції залізничних перевезень

8. Динаміка структури фонду заробітної плати працівників ДН-2

9. Перелік виплат додаткової заробітної плати ДН-2

10. Виконання положень Галузевої угоди між адміністрацією залізничного транспорту та профспілками ДН-2

11. Кваліметрична факторно – критеріальна модель оцінки складності праці

12. Результати розрахунку комплексної оцінки праці апарату управління дирекції залізничних перевезень

13. Розрахунок основної заробітної плати і премії працівників апарату управління ДН-2

14. Визначення відрядної розцінки. Розрахунок відрядного заробітку для деяких професій робітників станцій при виконанні норми виробітку на 100 %

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

ГНЕННИЙ Керівник дипломного проекту _____ Микола
 (підпис) (ПІБ)

БОГДАН Завдання прийняв до виконання _____ Валентина
 (підпис) (ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1.	Розділ 1. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці	11.10 – 17.10 30%	
2.	Розділ 2. Аналіз використання трудових ресурсів дирекції залізничних перевезень	08.11 – 14.11 60%	
3.	Розділ 3. Проектування заходів з вдосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу в дирекції залізничних перевезень	29.11 – 05.12 100%	
	Висновки		

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

АНОТАЦІЯ

У магістерській дипломній роботі представлений огляд теоретичних основ мотивації та стимулювання праці. Розкрито сутність, основні теорії та методи мотивації та стимулювання праці.

Проведено аналіз використання трудових ресурсів Криворізьської дирекції залізничних перевезень та системи мотивації і стимулювання праці.

Розроблено система оцінювання результативності праці апарату управління з урахуванням особливостей виробничого процесу дирекції залізничних перевезень. Удосконалено механізм преміювання апарату управління на основі результатів оцінки праці. Розроблено система мотивації та стимулювання праці робітничого персоналу на основі впровадження відрядної форми оплати праці.

Ключові слова: аналіз, теорія, методи, мотивація, стимулювання праці, персонал, дирекція залізничних перевезень, система оцінювання, апарат управління, механізм преміювання, відрядна, оплата праці.

SUMMARY

The master's thesis presents an overview of the theoretical foundations of motivation and work motivation. The essence, basic theories and methods of motivation and stimulation of work are revealed.

The analysis of the use of labor resources of the Kryvyi Rih Directorate of Railway Transportation and the system of motivation and stimulation of work is carried out.

A system for evaluating the effectiveness of the management staff has been developed, taking into account the peculiarities of the production process of the Railway Transport Directorate. A system of motivation and stimulation of labor

personnel based on the introduction of piece-rate form of remuneration has been developed.

Key words: analysis, theory, methods, motivation, labor stimulation, personnel, railway transport directorate, evaluation system, management staff, bonus mechanism, piecework, remuneration.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.....	10
1.1. СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ	10
1.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	18
1.3. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	39
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	39
2.2. АНАЛІЗ ЯКІСНОГО ТА КІЛЬКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	46
2.3. АНАЛІЗ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА СЕРЕДНЬОМІСЯЧНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	61
2.4. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	68
2.5. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ В ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	74
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	85
3.1. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	85
3.2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНКИ ПРАЦІ.....	94
3.3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИЧОГО СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	103
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114

ВСТУП

У процесі управління персоналом важливу роль відіграє вміння мотивувати і стимулювати працівників, що, безумовно, є великим мистецтвом. Найбільш успішний менеджмент забезпечується в умовах ефективної мотивації і стимулювання трудової діяльності.

Відзначимо, що в будь-якій організації мотивація виступає ініціативою процесу праці та ефективну роботу рушійною силою стратегічного розвитку.

Мотивація і стимулювання трудової діяльності - одне з найскладніших напрямків роботи управлінців.

Діяльність будь-якої компанії залежить від того, наскільки якісно персонал виконує трудові обов'язки. Зацікавленість співробітників в хороших результатах праці є запорукою успішного розвитку бізнесу. Мотивувати персонал виконувати обов'язки не тільки в повному обсязі, але і докладаючи до додаткових зусиль, - одне із завдань якісного менеджменту.

Методи позитивного стимулювання підвищення ефективності праці або методи мотивації впроваджують націлені на досягнення успіху компанії. Це дозволяє більш ефективно розподілити ресурси і стимулювати діяльність співробітників, які можуть принести найбільшу користь.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна [1].

На сучасному етапі розвитку суспільства перед управлінською теорією і практикою особливо гостро постає проблема пошуку ефективних способів мотивації персоналу. Сьогодні прогрес в соціально-економічному розвитку організації безпосередньо залежить від того, наскільки грамотно її керівник враховує індивідуально-типологічні особливості особистості своїх співробітників при вибудовуванні системи стимулювання. Це обумовлює необхідність дослідження і розробки теоретичних основ формування

індивідуальних систем мотивації праці. Рішення даного завдання носить комплексний характер, так як вимагає аналізу результатів психологічних і соціально-економічних досліджень [2].

Серед комплексу проблем менеджменту на залізничному транспорті особливу роль грає проблема вдосконалення управління персоналом підприємства. Управління персоналом включає багато складових. Серед них: кадрова політика, взаємовідносини в колективі, соціально - психологічні аспекти управління. Ключове ж місце займає мотивація і стимулювання працівників, а так само визначення способів підвищення продуктивності праці та шляхів зростання творчої ініціативи.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Суть мотивації співробітників в сучасному менеджменті полягає в пізнанні і реалізації шляхів їх особистих інтересів, надання їм можливостей реалізувати себе в процесі досягнення цілей організації.

Під час структурної реформи АТ «Укрзалізниця» зменшать управлінський персонал і поліпшать умови праці і рівня заробітної плати для ключових залізничних професій.

Про це повідомив директор з комерційної роботи та логістики АТ «Укрзалізниця» Іраклі Езугбая [3]. За його словами, «за кілька місяців керівництво УЗ вже пережило і неправдиві, замовні статті та зрежисовані мітинги під центральним офісом. Є спроби показати, що реформи в компанії не підтримуються рядовими співробітниками, поширюються чутки про масові звільнення». Говорячи про заплановані зміни, Езугбая повідомив: «Очікувано буде зменшення управлінського персоналу. Разом з цим, планується поліпшення умов праці та підвищення рівня заробітної плати для ключових ж / д професій. Неприпустимо, що зарплати для основних ж / д професій настільки низькі, що на станціях і в депо у нас просто не вистачає людей. Так більше не буде ». Зокрема, він зазначив, що зараз йде робота «над мотиваційною системою для вантажних станцій, яка пов'язана з вантажною

роботою і з навантаженням УЗ вагонів. Дане нововведення істотно поліпшить умови роботи і оплати праці на вантажних станціях ».

Таким чином, актуальність теми магістерської дипломної роботи для Криворізької дирекції залізничних перевезень визначається необхідністю підвищення соціально-економічного статусу підприємства, а як наслідок цього підвищення ефективності його діяльності на основі формування і вдосконалення ефективної системи мотивації праці.

Мета даної роботи - вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- визначити поняття мотивації та стимулювання праці;
- вивчити механізм мотивації праці та його елементи;
- розглянути особливості взаємодії мотивації, стимулювання праці та ефективності функціонування підприємства в умовах ринкових відносин;
- визначити методи дослідження системи мотивації праці та шляхи її формування;
- проаналізувати існуючу систему мотивації та стимулювання праці в Криворізької дирекції залізничних перевезень;
- розробити шляхи удосконалення мотивації та стимулювання персоналу Криворізької дирекції залізничних перевезень.

Об'єктом дослідження виступає функціонування мотивації праці на прикладі діяльності Криворізької дирекції залізничних перевезень.

Таким чином, **предметом дослідження** є організаційно-методичні положення щодо формування та вдосконалення оптимальної системи мотивації праці.

Теоретичною базою дослідження ефективності системи мотивації праці з'явилися роботи як вітчизняних (М.І.Туган-Барановського, , В. М. Данюка, А. М. Колота, Л. В. Балабанової, О. В. Сардака, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука), так і зарубіжних вчених (А. Маслоу,

Герцберга, Д. Мак- Клееланда, Л. Портера і Е. Лоулера, В. Врума, А.Я. Кибанова).

Наукова новизна в магістерській роботі:

- удосконалено кваліметрична факторно – критеріальна модель оцінки складності та інтенсивності праці для умов дирекції залізничних перевезень;
- розроблено механізм нарахування премій з урахуванням результатів розрахунку комплексної оцінки праці апарату управління дирекції залізничних перевезень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вирішення питань:

- проведено розрахунки основної заробітної плати і премії працівників апарату управління ДН-2 з урахуванням результатів комплексної оцінки праці;
- виконано розрахунки відрядного заробітку для основних професій робітників залізничних станцій в залежності від виконання норм виробітку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

1.1. Сутність мотивації та стимулювання праці

Мотивація і стимулювання людини є головними факторами, що впливають на ефективність роботи цього ключового ланки. Недарма мотивація і стимулювання сьогодні виходять на перше місце в системі управління персоналом.

Різні дослідники, як закордонні, так і вітчизняні, залежно від поглядів, переконань, методологічних підходів по-різному описують сутність мотивації.

За визначенням Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф.[4], мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.

На думку канд. ек. наук Бойко О.В. [5], перш ніж перейти безпосередньо до визначення самого поняття мотивації, слід проаналізувати такі ведучі складові, як потреби, інтереси, стимули та мотиви.

Потреба - це відчуття фізіологічного, соціального або психологічного дискомфорту через брак чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення й підтримування нормальних умов життя й функціонування людини. Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності.

Коли зміст потреби й можливість її реалізації добре усвідомлюються людиною, вони набирають форму інтересу цієї людини до різноманітних благ. Дуже важливим фактором у розкритті сутності процесу мотивування є взаємозв'язок мотивів і потреб. Так, певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Мотив - це своєрідна реакція людини на інтереси, на усвідомлені потреби. Мотив перебуває „всередині” людини, має „персональний” характер, залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх

чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає що саме і як треба зробити.

Отже, мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільно-корисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво. Існує два види мотивації – внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії, можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо. Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим. Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію [6].

Правомірним є твердження авторів навчального посібника з менеджменту персоналу [1], що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Відповідно до сказаного, було визначене більш деталізоване поняття мотивації. Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу має цілу низку складових мотивацій, а саме: до трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди й задовольняє наявні потреби; до стабільної та продуктивної зайнятості; до розвитку конкурентоспроможності працівника; до володіння засобами виробництва; до вибору нового місця роботи тощо.

Крім того, автори вищеназваної праці підкреслюють, що поряд з категоріями «мотив» і «інтерес» у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний «стаж», в економічній літературі немає однозначного трактування їхніх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій «мотиви» та «стимули», але така думка є, щонайменше, спірною. Термін «стимул» означає спонукання до дії, спонукальну причину. Виходячи з етимології терміна, маємо всі підстави припускати, що в основі цих спонукальних дій лежать зовнішні чинники (матеріальні, моральні тощо). Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Мотив— це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала — наказ, розпорядження тощо), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Підкреслимо, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Проте для деякої частини працівників, котрі не мають надії отримати премію (низька фахова підготовка, недисциплінованість тощо), ця можлива винагорода не трансформується в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу.

Яка ж суть спорідненого терміна — «стимулювання»? У загальному вигляді стимулювання — це процес використання конкретних стимулів на користь людині й організації. Стимулювати — це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із зовні. Стимулювання — один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Отже, стимулювання — це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Поряд із категоріями „мотив" та „інтерес" широко використовується термін „стимул". Поширеною є думка про тотожність змісту категорій „мотиви" та „стимули".

Проте на думку А.М.Колота [7], така думка є щонайменше спірною. Термін стимул означає спонукання до дії, спонукальну причину, тобто в її основі лежать зовнішні чинники. Мотив - це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул, так й особисті причини.

Під стимулюванням розуміємо прямий або непрямий примус до вчинення потрібної дії. Прямий примус – це найпримітивніше, класичне стимулювання, до якого належить застосування або загроза застосування безпосереднього фізичного впливу на людину. Непрямий примус – це застосування та обіцянка застосування різноманітної матеріальної винагороди за вчинення потрібної дії (позитивне стимулювання). Різновидом непрямого примусу є загроза позбавлення винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання). Варто зауважити, що спектр інструментів стимулювання широкий, але ефект від них, на жаль, короточасний. За невеликий проміжок часу працівник здатний звикнути до того чи іншого методу стимулювання, а потім йому потрібне щось нове. А зміни викликають у людей, як це не дивно, певне невдоволення або навіть роздратування [1].

Для спонукання людей до ефективної діяльності використовується система винагород. У сукупності з поняттям «стимул» термін «винагороду» має більш широкий зміст, ніж просто гроші або задоволення, з якими

найчастіше це слово асоціюється. Винагорода - це все, що людина вважає цінним для себе. Але поняття цінності для кожної людини специфічно, а, отже, різна оцінка винагороди та її відносної цінності.

Внутрішнє винагороду дає сама робота. Це може бути почуття досягнення результату, змістовності і значущості виконуваної роботи, самоповаги. Дружба між членами одного трудового колективу і просто спілкування з колегами, що виникають в процесі роботи, також розглядаються, як внутрішнє винагороду. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішнього винагороди - створення відповідних умов праці і точна постановка задачі.

Зовнішнє винагороду - це такий тип заохочення, який найчастіше асоціюється з поняттям «винагороду». Воно виникає не від самої роботи, а дається організацією. З мотиваційної точки зору його можна визначити, як стимулювання праці. Стимулювання повинно володіти орієнтацією на структуру ціннісних устремлінь та інтересів працівника, на повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею протилежні за спрямованістю: перше направлено на зміну існуючого стану; друге - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного.

Функція стимулювання полягає в тому, що вона впливає на трудовий колектив у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, громадського впливу, колективних та індивідуальних заохочувальних заходів.

Таким чином, стимулювання - одна з форм різновидів цілеспрямованих зовнішніх спонукають впливів (створення умов діяльності) - «зовнішній вплив на організм, особистість або групу людей, спонукання до вчинення певної дії». Опис стимулювання включає: вивчення поведінки в відсутності спонукання, аналіз можливих реакцій на ті чи інші дії, пошук допустимих впливів, що забезпечують здійснення необхідних дій. Поняття "мотивація" і "мотивування" використовуються не тільки в сенсі формування індивідуальних, групових і колективних мотивів, а й позначення процесу

впливу стимулів на мотиви для отримання необхідного рівня мотивованості. У свою чергу, щодо окремого працівника, групи або колективу стимули виступають як зовнішні побудителі у праці, діяльності та роботі, які йому адресує підприємство. А система стимулювання визначається і конструюється на підприємстві виходячи з його можливостей, цілей і рівня професіоналізму керівників. Відповідно, можна зробити логічний висновок, що чим більше систем стимулювання відповідає мотивації працівника, групи, колективу, чим сильніше її дію, тим вище ефективність дії стимулів. І чим менше система стимулювання відповідає мотивації працівника, групи, колективу, тим слабкіше її дію і тим нижче ефективність дії стимулів. Тому виникає закономірне питання: чи можливо на практиці досягти такого рівня, коли стирається грань між стимулами і мотивами і, відповідно, система стимулювання дорівнює системі мотивації? Так, на деяких малих підприємствах, де людина більше відкритий за своєю мотивації і керівництво зацікавлене в підвищенні ефективності діяльності, вдається домогтися такого рівності. Зазвичай порушує таке рівноважний стан так звана динаміка індивідуальної мотивації, на яку впливають найрізноманітніші чинники, істотними з яких є зміни в особистому житті працівника.

Незважаючи на загальні схожі ознаки мотивації і стимулювання персоналу ці поняття все ж слід розрізняти [6]. Мотивацією праці - є спонукання працівника до ефективної діяльності. А стимулюванням - вважаються зовнішні впливи, що надаються на працівника, щоб підвищити його продуктивність і змусити його працювати ще краще. Це означає, що мотивація спрямована на підняття внутрішнього бажання працівника, а стимулювання змушує його працювати, якщо таке бажання відсутнє.

На думку авторів [8] існує два види мотивації – внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація залежить від інтересу до діяльності, значущості виконуваної роботи, свободи дій, можливості реалізувати себе, а також розвивати свої вміння та здібності. Зовнішня мотивація формується під впливом таких зовнішніх факторів, як умови оплати праці, соціальні гарантії,

можливість просування по службі, похвала або покарання керівника тощо. Основна їх мета – чинити сильний вплив, який не обов'язково повинен бути тривалим. Комплексний вплив факторів є більш ефективним і впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію.

Звичайно, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Однак, все визначення даного поняття, так чи інакше, подібні щодо одного: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людей. З одного боку - спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку - самопобудження. Тому, на наш погляд, найбільш змістовним буде наступне визначення: мотивація - це внутрішній стан людини, викликане зовнішнім або внутрішнім впливом, пов'язане з його потребами, яке активізує, стимулює і направляє його дії до поставленої мети. Чим активніше будуть дії людини, тим більш високі можливості задоволення різних потреб, тому що через брак чогось у людини виникає стан дискомфорту. Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована. Мотивувати співробітників - значить торкнутися їхні важливі інтереси, потреби в чому-небудь. Порушення в мотивації можуть мати різні причини, які кореняться в міжособистісних конфліктах між співробітниками.

Необхідно розрізняти поняття «потреба» і «мотив».

Потреба - це особливий стан психіки індивідуума, що відображає невідповідність між зовнішніми і внутрішніми умовами діяльності, що є причиною розуміння індивідом незадоволеності, що робить вплив на розвиток внутрішніх мотивів його діяльності.

Мотив - це осмислене індивідуумом спонукання до діяльності. Так як потреба може бути задоволена різними методами в формі всіляких видів діяльності, то він однозначно не обумовлює особливості, зміст і структуру діяльності людини.

Зовнішнє спонукання знаходить своє відображення в категорії «стимул». Стимул - це такий вплив на людину, звідки б воно не виходило і який би характер не носило, яке впливає на його активність. Це вплив

засноване на наданні гарантій досягнення в результаті цієї активності предмета потягу, що задовольняє потребу.

Позитивний результат діяльності по задоволенню потреби закарбовується в пам'яті індивіда і примушує діяти так само в подібній ситуації. Негативний результат призводить до того, що в подальшому людина намагається уникати заняття, яке веде до неповного задоволення або відсутності задоволення взагалі. Цей цикл, який незмінно наявний і повторюється в житті будь-якого індивіда з приводу задоволення будь-якої його потреби, отримав назву закону результату.

Залежно від мотивів діяльності застосовують необхідний стимул (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок мотиву та стимулу в управлінні персоналом

Мотиви	Стимули
Мотиви щодо задоволення потреби в життєво насущних матеріальних і духовних благах: продуктивність, якість роботи, підвищення зайнятості, зростання майстерності, підвищення відповідальності, суміщення посад, робота на одному підприємстві	Зростання заробітної плати, доплати до заробітної плати, надбавка до заробітної плати, матеріальна допомога, одноразові виплати, преміальна система, соціальний пакет, система участі в прибутках, комісійні з обсягів продажів
Мотиви життєвого самовизначення (особистісні): покликання, перемикання, самовираження, допитливість, творчість винахідництво, раціоналізаторство, заняття наукою	Надання роботи за інтересами, за покликанням, професійна орієнтація, перебудова роботи, підвищення творчого характеру праці, облік особистих якостей працівника, розвиток неспеціалізованої кар'єри, можливості для навчання, премії за новаторство, подарунки фірми, гнучкі графіки роботи, доступ до нової інформації, загальне визнання
Мотиви соціальної взаємодії:	Сприятливий соціальний

спілкування, наслідування, причетність, підтримка, безпека, дружба, взаємовиручка	мікроклімат, демократичний стиль керівництва, участь в управлінні, дошка пошани, винесення подяк, визнання заслуг, програми культурних заходів, соціальний пакет
Мотиви статусного самоствердження: досягнення мети, престиж, розвиток кар'єри, високий статус, владу, успіх, самовпевненість, самоствердження	Участь в управлінні і прийнятті рішень, надання роботи на керівних посадах, розширення повноважень, персональні блага, участь в роботі престижних клубів, участь в успіху, капіталі, пропозиція про спільну участь у бізнесі, представницькі функції для інших організацій, ротация кадрів, зростання числа підлеглих, міжнародне визнання, присвоєння звання «Кращий співробітник року»
Мотиви оптимізації життєвого циклу: соціальна мобільність, професійна мобільність, вікова релаксація, подолання статусного і психологічного дискомфорту	Надання роботи за бажанням і можливостям, розвиток неспеціалізованої кар'єри, передача досвіду молоді - наставництво, усунення негативних стимулів, психологічне заохочення, єдиний статус працівників, центри психологічної допомоги та розвантаження, політика «відкритих дверей», комісії по трудових спорах

1.2 . Характеристика основних теорій мотивації праці

До класичних теорій мотивації відносять:

1) теорії змісту мотивації : теорія ієрархії потреб А. Маслоу [8], , теорія двох факторів Герцберга [4], теорія набутих потреб МакКлелланда [7], та ін.

2) процесуальні теорії мотивації : теорія переваги і очікування В. Врума [9], теорія справедливості Портера-Лоулера (автори теорії - Л. Портер і Е. Лоулер [10]), теорія «Х» і «Y» Дугласа Макгрегора і ін..

До числа найбільш відомих теорій мотивації відноситься запропонована А. Маслоу ієрархія потреб людини [8]. Вона заснована на тому, що людей стимулює прагнення до задоволення своїх потреб і ці потреби мають ієрархічну структуру, так як вони можуть бути впорядковані у міру зростання їх важливості для людини.

В принципі, всі «змістовні» теорії відповідають відомій «піраміді потреб», запропонованої А. Маслоу : фізіологічні потреби, потреба в безпеці, потреба в приналежності до соціальної групи, потреба у визнанні і повазі, потреба в самовираженні.

Перша з розглянутих теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Суть її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники, у тому числі і Абрахам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп (рис. 1.1).

Потреби діляться на первинні та вторинні і представляють п'ятиуровневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються у відповідності з пріоритетом. Поведінка людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури. Після того як потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється. Первинні потреби включають: фізіологічні потреби та потреби безпеки. Три потреби, які мотивують поведінку людини, це потреби влади, успіху і приналежності: самовираження, самоствердження, підтримки



Рис. 1.1 Ієрархія потреб по Маслоу

Сьогодні особливо важливі ці потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку, як правило, вже задоволені. Найвища потреба - потреба самовираження і росту людини як особистості - ніколи не може бути задоволена цілком, тому процес мотивації людини через потреби нескінченний. Борг керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, своєчасно з'ясувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення по їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Наступна із змістовних теорій - це мотиваційна теорія Ф. Герцберга, яка спирається на систему потреб "соціальної людини" [4].

Герцберг спільно з колегами провів дослідження, метою якого було з'ясування того, які фактори, що мотивуюче і демотивуюче вплив на поведінку людини, викликають його задоволеність або ж незадоволеність. Герцберг зробив висновок, що процеси появи задоволеності і збільшення незадоволеності з точки зору визначають їх факторів є двома різними процесами, т. Е. Чинники, що викликають підвищення незадоволеності, при їх ліквідації не обов'язково призводили до зростання задоволеності. Якщо ж який-небудь фактор сприяє підвищенню задоволеності, то це аж ніяк не передбачає, що при зменшенні його впливу буде збільшуватися незадоволеність.

Мотиваційний чинник розглядаються як самостійна група потреб, узагальнено яку можна назвати групою потреб у зростанні. Якщо дані потреби задовольняються, то людина відчуває задоволення. А так як вони можуть приводити до задоволення, то вони мають стимулююче значення.

Як результат, Герцберг виділив дві групи спонукальних чинників. На задоволеність впливають мотиваційні чинники (мотиватори), а на незадоволеність - гігієнічні (див. табл.1.2)

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на задоволеність в роботі

Гігієнічні фактори	Мотиватори
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Підвищення по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результату
Міжособистісні стосунки	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливість творчого і ділового зростання

На основі розробленої ним концепції двох факторів Герцберг зробив висновок, що при наявності у працівника почуття незадоволеності керівник зобов'язаний зосереджуватися на тих факторах, які викликають її, і використовувати всі можливі засоби, щоб ліквідувати незадоволеність, а після досягнення стану відсутності незадоволеності намагатися стимулювати співробітників використовуючи фактори здоров'я неефективно, тому менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведення в активний стан стимулюючих факторів і намагатися добиватися високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволення.

Ці концепції викладають певну думку на мотивацію, засвідчене емпіричними дослідженнями і використовувалося в практиці менеджменту досить тривалий період, що в більшій мірі відноситься до теорій Герцберга і

Маслоу. Для того, щоб краще розбиратися в мотивації співробітників, керівникам обов'язково слід бути знайомими з усіма теоріями.

Таким чином, заклик до "мотивації самою працею" є основним змістом концепції Герцберга. Значення цієї теорії полягає в тому, що вона перетворилася основну концептуальну основу практичних змін капіталістичної організації праці, що проводиться під гаслом "гуманізації праці".

Герцберг боровся за зміну завдань і змісту праці, що дозволило б робітнику в конкретній діяльності знаходити стимули до поліпшення роботи.

Помітний внесок у розробку проблеми мотивації поведінки вносить теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда [7]. Не заперечуючи значимість попередніх теорій і їх висновків про важливість біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі серед «вторинних потреб», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості. Він стверджує, що будь-яка організація надає працівникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: у владі, успіху і приналежності. На їх основі виникає і четверта потреба, а саме потреба в тому, щоб уникати неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади або групового визнання. Потреби у владі, успіху і приналежності проявляються у відповідних мотивах. Основні мотиви стійкі, і змінюються лише протягом тривалого проміжку часу. Разом з тим вони схильні короткострокових коливань. Наприклад, встановлено, що прагнення до влади зростає з підвищенням ступеня алкоголізації співробітників. Потреба в успіху схильна до розвитку, що можна використовувати для підвищення ефективності роботи. Люди, орієнтовані на успіх, частіше за інших домагаються його. У процесі мотивування співробітників менеджери повинні враховувати особливості людей з яскраво вираженою потребою в успіху, даючи їм відповідні завдання. Потреба у владі виражається в бажанні

впливати на інших людей, контролювати їх поведінку, а також в готовності відповідати за інших. Ця потреба виражається в прагненні до керівної посади. Вона позитивно впливає на ефективність керівництва. Ось чому на керівні пости доцільно відбирати людей з вираженою потребою у владі. Такі люди мають високий самоконтролем. Вони більш віддані своїй організації, захоплені справою, і працюють, не рахуючись з часом. Великий вплив на поведінку людей в організації надає потреба в приналежності. Вона проявляється в бажанні спілкуватися, і мати дружні відносини з іншими людьми. Співробітники з гострою потребою в приналежності досягають високих результатів в першу чергу при виконанні завдань, що вимагають високого рівня соціальної взаємодії і хороших міжособистісних відносин. Потреби досягнення, співучасті, владарювання, що розглядаються Мак-Келландом мають різну ступінь впливу на мотивацію людини. Залежно від того в якому співвідношенні ці потреби знаходяться в мотиваційній структурі людини, менеджер вибирає ту чи іншу концепцію мотивування.

Процесуальні теорії мотивації більш сучасні - це теорія очікування, теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лоулера, які ґрунтуються в першу чергу на те, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

Якщо змістовні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей, то процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що крім них поведінку людей визначається сприйняттям, очікуваннями, пов'язаними з даною ситуацією, і можливими наслідками обраного ними типу поведінки.

За теорією очікувань Врума при аналізі мотивації персонала потрібно зосереджуватися на трьох взаємозалежностях: витрати праці - результати; результати - винагорода; валентність (задоволення винагородою) [9].

Взаємозв'язок цих показників наведено на рис.

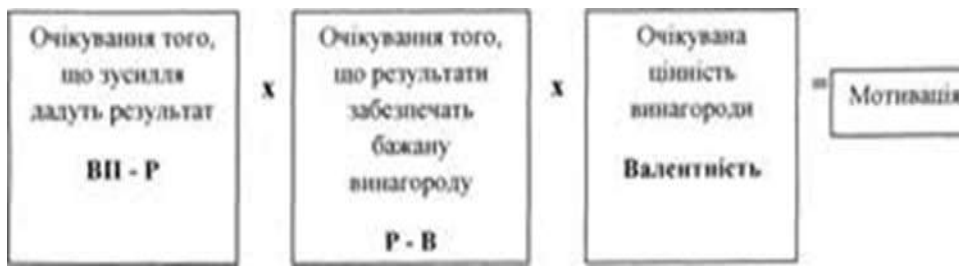


Рис 1.2. Теорія очікувань Врума

Якщо значення кожного із цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде малим, то й мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Відповідноа теорії очікувань Врума необхідними умовами мотивації людини для досягнення мети є потреба і відданий перевагу тип поведінки.

Поведінка співробітників визначається поведінкою:

- співробітника, впевненого в отриманні винагороди за певних умов;
- керівника, стимулюючого роботу співробітника за певних умов;
- керівника і співробітника, що допускають видачу винагороди при поліпшенні якості роботи;
- співробітника, що зіставляє суму, необхідну для задоволення потреби з розміром винагороди.

Таким чином, наголошується на необхідності в домінуванні підвищення якості праці при впевненості працівника в тому, що це буде помічено менеджером. Така ситуація дозволить працівникові задовольнити свою потребу.

За теорією очікування, працівникові слід мати потреби, які можна в більшій мірі задовольнити в результаті майбутнього винагороди. Менеджеру слід давати працівникові такі винагороди, які можуть задовольнити можливу потребу.

За теорією справедливості ефективність мотивації оцінюється працівником з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в такому ж оточенні.

Працівник порівнює свій розмір винагороди з винагородами інших працівників, з огляду на умови роботи.

Наступною є теорія справедливості Портера-Лоулера [10]. Суть цієї теорії, поєднується з елементів теорій очікування і справедливості, полягає у введенні співвідношень між заохоченням і досягнутими результатами.

Портером і Лоулер ввели три змінні, що впливають на величину заохочення: усвідомлення своєї ролі в процесі діяльності і здібності, особисті якості працівника і витрачені зусилля. Прояв елементів теорії очікуванні полягає в тому, що співробітник оцінює заохочення в співвідношенні з використаними зусиллями і вірить, що заохочення буде пропорційно витраченим їм зусиллям. Прояв елементів теорії справедливості полягає в тому, що у співробітників є своє судження щодо правильності чи неправильності заохочення по відношенню до інших працівників, отже, і ступінь задоволення. Таким чином, причиною задоволення працівника є саме результати праці.

Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера наведено на рис. 1.3.

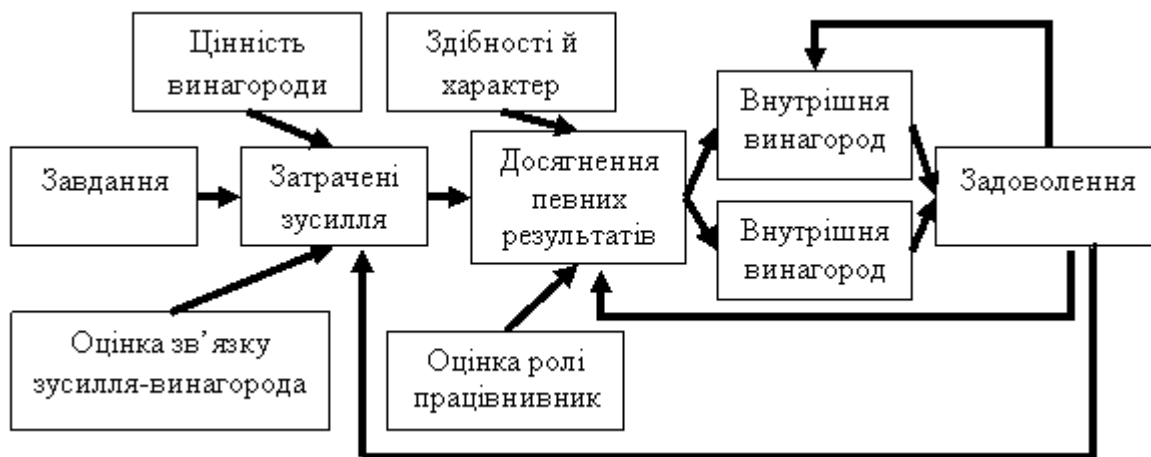


Рис.1. 3. Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

Однією з найбільш послідовних сучасних концепцій мотивації діяльності людини, що орієнтують на активізацію людського фактора, є

концепція професора Мічиганського університету Д. Макгрегора, який аналізує дві умовно звані теорії: теорію «X» і теорію «Y» [11].

Теорія «X» (це по суті теорія Ф. Тейлора) передбачає, що людина ледача і намагається уникати роботи; людей потрібно примушувати до праці, вони хочуть, щоб ними керували, вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти. За думку Макгрегора, люди зовсім інакший від природи і їм притаманні протилежні якості (теорія «Y»), теорія «X» призводить до акценту на тактиці контролю, на процедурах і методах, що дають можливість наказувати людям, що їм належить робити, визначати, виконують чи вони це, і застосовувати заохочення і покарання. Оскільки в основі лежить припущення, що людей необхідно примушувати робити те, що необхідно для успіху підприємства, увагу, природно, направлено на методи управління і контролю. Теорія «Y», з іншого боку, призводить до того, що підвищена увага приділяється природі взаємин, створенню середовища, яка сприяла виникненню відданості, організаційних цілей, які надають можливість максимального прояву ініціативи, з обретаємості і самостійності при досягненні їх.

Теорія «Y» в останні роки отримала розвиток у вигляді теорії «Z», висунутої професором Каліфорнійського університету В. Оучі на основі вивчення японського досвіду управління персоналом [12].

Відмінними рисами японського досвіду, що забезпечують реалізацію «людського потенціалу», слід вважати такі дві основні ознаки:

1. Гарантія зайнятості і створення обстановки довіри. Стабільність служить стимулом для робітників і службовців, вона зміцнює почуття корпоративної спільності, стосунки рядових співробітників з керівництвом. Постійна присутність керівництва на виробництві типово для японського підприємства.

2. Гласність і цінності корпорації. Працівники всіх рівнів управління і робочі користуються загальною базою інформації про політику і діяльність

фірми, в результаті чого розвивається атмосфера участі і загальної відповідальності, що покращує взаємодію і підвищує продуктивність.

Представником змістової теорії мотивації є також видатний український вчений Туган-Барановський [13]. Він зазначає, що підвищення продуктивності праці сприяє зростанню заробітної плати і прибутків, створює тотожність інтересів. І навпаки, рівень заробітної плати впливає на продуктивність праці робітника. Отже, ми з достовірністю можемо стверджувати, що доктрина заробітної плати М. Тугана-Барановського є складовою його теорії мотивації. Для зростання продуктивності праці потрібні мотиви, інтереси, а вони виникають тоді, коли є потреби. М. Туган-Барановський розробив чітку класифікацію потреб, які виклав у статті «Психологічні фактори суспільного розвитку». Ці потреби він розподілив на п'ять груп :

- фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження;
- альтруїстичні: безкорислива турбота про інших;
- практичні: житло, гроші, автомобіль.

Гірняк О.М. підкреслює думку М. Туган-Барановського, що негосподарські мотиви й інтереси істотно впливали на розвиток господарства. Особливого значення він надавав раціональним почуттям, моральним і релігійним поглядам, етнічній належності та наголошував на значущості духовності в розвитку економіки.

Таблиця 1.3

Зіставлення основних теорій мотивації праці

Теорія	Основні положення
Маслоу [8]	<p>1. Потреби діляться на первинні та вторинні і представляють п'ятиуровневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються у відповідності з пріоритетом</p> <p>2. Поведінка людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури</p>

	3. Після того, як потреба задоволена, се мотивуюча дія припиняється
Мак Клеелланда [7]	1. Три потреби, які мотивують людини - це потреба влади, успіху і приналежності (соціальна потреба) 2. Сьогодні особливо важливі ці потреби вищого порядку, оскільки потреби нижчих рівнів, як правило, вже задоволені
Герцберга [4]	1. Потреби поділяються на гігієнічні фактори та мотивації 2. Наявність гігієнічних факторів всього лише не дає розвинути незадоволення роботою 3. Мотивації, які приблизно відповідають потребам вищих рівнів у Маслоу і МакКлеелланда, активно впливають на поведінку людини 4. Для того щоб ефективно мотивувати підлеглих, керівник повинен сам вникнути в суть роботи
Теорія очікування (надії) В. Врума [9]	Теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: - витрати праці - результати; - результати - винагорода; - валентність (задоволення винагородою)
Модель Портера-Лоулера [10]	1. Поєднання елементів теорії очікувань і теорії справедливості. 2. Розмір винагороди залежить від: витрачених зусиль, особистісних якостей людини, його спроможності й усвідомлення своєї ролі у процесі праці.
Модель Д. Макгрегора [11]	Теорія Х» і «Y» [11]: - людей потрібно примушувати до праці; - підвищена увага приділяється природі взаємин.
М. Туган-Барановського [13]	Потреби він розподілив на п'ять груп [27]: – фізіологічні: повітря, їжа, вода, відпочинок тощо; – статеві; – симптоматичні інстинкти і потреби: безпека, самозбереження; – альтруїстичні: безкорислива турбота про інших; – практичні: житло, гроші, автомобіль.

1.3. Аналіз методів мотивації та стимулювання персоналу

У науковій літературі з менеджменту (В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский [14]) відомі чотири основні методи поліпшення мотивації і підвищення результативності трудової діяльності:

1. Матеріальний метод, який представляє собою систему стимулювання співробітників, заснована на теорії підкріплення;

2. Цільовий метод, суть якого полягає в регулюванні поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями (МВО);

3. Метод збагачення праці і проектування робіт, в основі якого лежить зміна характеристик роботи;

4. Партисаптивний метод, що передбачає залучення працівників в управління.

За останнє двадцятиріччя проведені великі дослідження проблеми впливу постановки цілей на мотивацію і ефективність діяльності. Більшість досліджень було зосереджено на перевірці наступних гіпотез:

- важкі цілі ведуть до більш високої результативності в порівнянні з легкими цілями;

- конкретні складні цілі ведуть до більш високої результативності, ніж відсутність цілей або їх постановка в загальному вигляді: «Робіть максимум можливого»;

- цілі опосередковують або пом'якшують вплив, який чинять на результати грошові стимули, недолік часу, знання результатів, участь у прийнятті рішень, конкуренція і т.д.

Зазначені висновки випливають з теорії постановки цілей, запропонованої Р.Стуза і Д. Портера [10].

Таким чином, цільовий метод ґрунтується на двох важливих психологічних закономірностях: додання цілям чіткої форми, що призводить

до підвищення мотивації. Наявність суб'єктивно прийнятої мети в психології вважається важливим і самостійним мотиватором поведінки. Важкі цілі мають більшу мотивуючу силу, ніж легко досяжні. Психологічно це пояснюється тим, що важка мета підвищує самооцінку людиною своїх можливостей і власної значущості. Керівництво формулює перед виконавцями мети, які мають низку наступних характеристик:

- вимірність цілей;
- позначення результатів роботи;
- точні терміни;
- концентрація уваги на можливості росту продуктивності праці;
- потенційні стимули для виконавців;
- підтримка організації;
- контроль особи, відповідальні за цілі;
- оцінка, ясність результатів досягнення мети та ін.

Постановка мети в тій чи іншій формі, на думку Д.А. Аширова, може безпосередньо вплинути на мотивацію і результативність працівника. [6]

Постановка мети передбачає процес планування на найнижчому рівні: керівник підрозділу - виконавець. Вона сприяє тому, що критерій результативності стає зрозумілим кожному працівникові. Чіткість цілей, їх сумісність, прихильність цілям істотні для забезпечення дієвості, економічності і якості. Так чи інакше, при будь-якій спробі підвищити продуктивність і результативність праці вирішальну роль відіграє «людський фактор»: комунікації, співпраця, координація, участь, відданість справі.

У науковій літературі виділено такі види мотивів до праці:

1. Мотив соціальності (потреба бути в колективі). Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом «групова мораль». Потреба «працювати в хорошому колективі», на думку багатьох соціологів, входить до лідируючої групи орієнтації працівників в Україні.

2. Мотив самоствердження характерний для значного числа працівників, переважно молодого і зрілого віку. На думку Герцберга, він є власне мотивуючим фактором для співробітників високої кваліфікації.

3. Мотив самостійності притаманний працівникам з «хазяйської» мотивацією, які готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками замість установки «бути господарем і самостійно вести свій бізнес».

4. Мотив надійності (стабільності) присутній тоді, коли перевага віддається стабільності буття і діяльності. В силу різних причин (історичних, етнічних і ін.) Частка українців і росіян, які орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто вважає за краще ризик і підприємництво.

5. Мотив придбання нового (знань, засобів праці, технологій, речей) лежить в основі багатьох елементів впливу. Особливо він виражений в середовищі висококваліфікованих фахівців.

6. Мотив справедливості. У кожному суспільстві встановлюється своє розуміння справедливості. Однак недотримання справедливості з точки зору працівників веде до демотивації.

7. Мотив змагальності як основа організації змагання на підприємстві один з найсильніших мотивів, що діє в усі часи. Певна ступінь вираження змагальності генетично притаманна кожній людині. При малих витратах він дає відчутний економічний ефект.

Тут важливо враховувати такі принципи:

- диференціації змагаються по групах, близьким умов, характеру виробництва і т.д .;
- однаковою системи показників;
- визначення зайнятих місць всіх змагаються;
- строго диференційованого заохочення переможців;
- збільшення заробітної плати при занятті призових місць не менше ніж на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці - оплата праці» замінюється системою «норма праці - перемога - зростання оплати праці» що істотно мотивує персонал.

Ярмош В.В. підкреслює, що методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, методи мотиваційного управління поділяються на [15]:

На думку В. М. Данюк, В. М. Петюх [1] під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і кількості, якості та результативності праці.

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з «вічних» проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів у цілому, і мотивації трудової діяльності склад-ний і суперечливий.

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро- мікроекономічних чинників, зокрема: а) рівня заробітної плати та її динаміки; б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці; в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом; г) структури особистого доходу; д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності та зростання доходів показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів

Аналіз показує, що методи мотивації праці аналогічні методам, використовуваним в управлінні персоналом взагалі. Серед них є спільні, широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративні, економічні, соціальні і велика кількість конкретних приватних методів. Управління персоналом і, зокрема, мотивацією праці має ґрунтуватися на принципах системного підходу і аналізу, що означає охоплення всього кадрового складу підприємства, ув'язку конкретних рішень в межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень щодо

персоналу з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у всій повноті взаємозв'язків.

Методи управління персоналом висвітлені у багатьох працях: А.Я. Кибанова [16], Л. В. Балабанової, О. В. Сардак [17], В. М. Данюка, А. М. Колота [18], О.В. Крушельницької [19], Т.Ю. Базарової [20], Ф.Хміля [21], М. Д. Виноградського [22] та ін.. Розглянемо окремо кожен вид методів управління мотивацією праці.

Адміністративні методи. Для них характерно пряме централізоване вплив суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. У систему адміністративних методів входять: Організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статuti, правила, державні стандарти тощо.), Тобто правові норми і акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання. При визначенні їх складу та змісту використовуються наукові підходи до менеджменту, правові акти повинні бути об'єднані в систему. Методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації. Документи регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації. Розпорядчі методи (накази, розпорядження) використовуються в процесі оперативного керівництва

Дисциплінарні методи (встановлення і реалізація форм відповідальності). Під дисциплінарними методами можна розуміти, зокрема, застосування негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафами). Але необхідно розумне поєднання позитивних і негативних стимулів. В економічно розвинених країнах переважає перехід від негативних стимулів до позитивних. Це залежить від традицій, що склалися в суспільстві і колективі, поглядів, звичаїв, методів і стилю керівництва організації

Економічні методи. За допомогою даної групи методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Економічні методи - це елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток організації. Це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають всіх працівників плідно трудитися на загальне благо. Серед них виділяють: - методи, використовувані державними та регіональними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому); - методи, використовувані організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі) [6].

Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини.

До складу даних методів входять: - Формування колективів, враховуючи типи особистості і характеру працівників, створення нормального психологічного клімату, творчої атмосфери. Тут з метою ефективної мотивації необхідно враховувати, що ставлення до праці у всіх різний. Особливу думку керівники повинні звертати на ставлення співробітників до праці як до об'єкта (внутрішнього або зовнішнього).. Саме на таких принципах і слід Задоволення культурних і духовних потреб - це можливості соціального спілкування співробітників. Багато керівників, які роблять ставку на персонал, особливо в організаціях, які не займаються

матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню (консалтинг, інжиніринг та інші види діяльності), намагаються проводити у вільний час заходи щодо організації дозвілля своїх співробітників і членів їх сімей або відзначають знаменні події в житті фірми або особливо відзначилися її співробітників спільними походами в ресторан, клуб і т.п. Такі заходи вважаються важливими в плані підвищення мотивації праці, як і елементи матеріального стимулювання, що застосовуються до окремих працівникам. Слід враховувати імідж менеджера, який надає мотиваційний вплив на співробітників в плані їх самовираження і причетності до роботи на фірмі з ефективним керівником. Крім цього, на особистому прикладі часто ґрунтується влада керівника, необхідна для здійснення інших функцій з управління персоналом.

- Встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу. Практично будь-яка людина дотримується будь-яких етичних норм поведінки. Такі норми необхідні не тільки в побуті, але і в трудовій діяльності людей. Тому якщо керівництво визначає соціальні норми поведінки або вони виробляються на основі угоди між членами колективу і керівництвом або на підставі вироблених роками традицій, то такий стан речей сприяє підвищенню соціально-морального клімату в колективі і є важливим мотивуючим фактором (відсутність конфліктів, згода і т. д.).

- Встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів. Моральні санкції у вигляді доган і зауважень мають силу мотиваційного впливу на тих підприємствах, де це вироблено багаторічної традицією.

- Соціальна профілактика і соціальний захист працівників - це безкоштовна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсації на проїзд та інші види не грошового стимулювання. Однак такі методи соціального захисту надають свій мотиваційний вплив на тих підприємствах, де вартість робочої сили

відносно низька і потрібні додаткові заходи матеріального заохочення працівників.

На підприємствах, де оплата праці не досягає високого рівня, найбільш застосовні адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Це більшою мірою державні підприємства. В організаціях, де матеріальне стимулювання грає основну роль, застосовуються економічні методи мотивації, однак не можна забувати і про соціально-психологічні методи впливу. Повинен застосовуватися комплексно-цільовий підхід [7].

Таким чином на практиці виділяють два основних види мотивації персоналу:

1. Матеріальна мотивація персоналу;
2. Нематеріальна мотивація персоналу.

Нематеріальна мотивація персоналу, в свою чергу, ділиться ще на два види мотивації персоналу:

- соціальна мотивація персоналу;
- психологічна мотивація персоналу.

Як правило, матеріальна мотивація персоналу - найбільше використовується на підприємствах.

Під матеріальною мотивацією співробітників мається на увазі:

- грошова мотивація персоналу;
- не грошова мотивація персоналу;
- система штрафів.

До грошової мотивації відносяться:

- заробітна плата, в тому числі її підвищення;
- відсотки від продажів (найпоширеніший підхід);
- бонуси, премії, надбавки;
- страховки, соціальні пакети;
- винагорода переможця конкурсу для персоналу.

До не грошової мотивації відносяться:

- можливість пройти навчання за рахунок підприємства;

- можливість отримувати від компанії путівки для співробітників і членів його сім'ї;

- можливість з'їздити в закордонне відрядження за рахунок компанії;

- можливість безкоштовного отримання квитків в театр, цирк та інші культурні заходи;

- можливість користуватися послугами партнерів компанії з великими знижками, або взагалі безкоштовно.

До штрафів можна віднести:

- стягнення грошей з працівника компанії за невиконання нормативів і стандартів;

- стягнення грошей з співробітника за його погану роботу;

- додаткові робочі години за погану роботу.

Види нематеріальної мотивації персоналу можуть бути наступні:

- підвищення по службі. Як в горизонтальній, так і у вертикальній кар'єрними сходами. Працівник намагається працювати краще за інших, щоб отримати бажане просування за посадою;

- участь в нарадах з керівництвом;

- мотиваційні наради;

- хороша атмосфера в колективі. Дружна згуртована команда служить додатковою мотивацією для ефективної продуктивності праці.

- працевлаштування та соціальні льюоти;

- культурні та спортивні заходи всередині компанії. Як правило, спільне проведення часу всього колективу сприяє згуртуванню і хорошему робочому мікроклімату, а також дає прекрасну можливість для якісного відпочинку і розслаблення;

- конкурси та змагання;

- престиж підприємства. Робота в компанії, назва якої у всіх на слуху, також послужить стимулом для продуктивної співпраці;

- публічне визнання досягнень співробітника;

- привітання зі значущими датами для співробітника;

- оцінки колег.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Загальна характеристика роботи дирекції залізничних перевезень

Структурний підрозділ «Криворізька дирекція залізничних перевезень» (далі по тексту – Дирекція) регіональної філії «Придніпровська залізниця» публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі по тексту - Філія) створена відповідно до законодавства України та Статуту Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – Товариство) та Положення про Регіональну філію «Придніпровська залізниця» Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого наказом правління ПАТ «Укрзалізниця»[24] .

В оперативному керівництві дирекції перебувають підрозділи залізниці, які розташовані в межах обслуговування дирекції.

Дирекція у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, Указами та розпорядженнями Президента України, декретами, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, Статутом залізниць України, наказами Міністерства транспорту і зв'язку України, Укрзалізниці, залізниці, Статутом Придніпровської залізниці, а також цим Положенням.

Скорочене найменування «Криворізька дирекція залізничних перевезень»: ДН - 2. Дирекція є однією з організаційних ланок на залізничному транспорті, яка здійснює перевезення пасажирів, вантажу, вантажобагажу та пошти у визначеному регіоні та іншу виробничу діяльність з метою одержання прибутку (доходу).

Основними завданнями дирекції є: своєчасне і якісне здійснення перевезень пасажирів, вантажу, вантажобагажу та пошти, вантажно-розвантажувальних робіт, забезпечення якісного обслуговування пасажирів, власників, відправників та одержувачів вантажів, а також надання послуг з користування залізничними коліями, спорудами та пристроями для забезпечення потреб у перевезеннях вантажів та пасажирів у визначеному регіоні транспортної мережі; організація та забезпечення руху поїздів за графіком; забезпечення безпеки руху поїздів, створення безпечних умов для життя і здоров'я громадян, які користуються послугами залізничного транспорту, та охорони праці працівників; розвиток та розширення сфери транспортних послуг споживачам без обмеження за ознаками форм власності та видів діяльності; організація комплексного обслуговування пасажирів, продаж квитків у дальньому, місцевому та приміському сполученнях, надання додаткових платних послуг на станціях, вокзалах, у сервіс-центрах; забезпечення організації громадського харчування пасажирів та працівників залізниці на станціях та вокзалах, координації діяльності торговельних об'єктів з цих питань; забезпечення чіткої взаємодії всіх підрозділів та ланок, що беруть участь у перевізному процесі; комплексний розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази господарства дирекції; утримання в належному стані споруд, пристроїв та технічних засобів, що забезпечують необхідний обсяг перевезення пасажирів і вантажів; охорона навколишнього середовища від забруднення та інших шкідливих впливів.

Дирекція досліджує ринок транспортних послуг, розробляє та погоджує з відповідними службами залізниці перспективні плани розвитку та розширення сфери транспортного обслуговування, інфраструктури та рухомого складу; здійснює оперативне керівництво рухом поїздів на дільницях, розташованих у межах дирекції; здійснює

у відповідності до обсягів, затверджених залізницею, планування перевезень, визначає обсяги робіт для виробничо-технологічних підрозділів, доводить їм норми використання рухомого складу (статичне навантаження вагона, простій і та ін.); здійснює згідно з галузевими завданнями виконання плану перевезень вантажів та пасажирів; здійснює заходи з виконання комплексу галузевих та регіональних програм, спрямованих на підвищення якості та конкурентоспроможності транспортних послуг; забезпечує контроль за повним і своєчасним надходженням коштів за надані транспортні послуги; розробляє та здійснює заходи щодо отримання та підвищення доходних надходжень від послуг пасажирам на станціях, вокзалах, в сервіс-центрах і об'єктах торговельної мережі та громадського харчування; здійснює розрахунки за виконані роботи і послуги. Вживає заходів щодо зниження витрат і підвищення прибутку (доходів). Витрати проводить згідно із затвердженим залізницею кошторисом витрат на утримання дирекції; забезпечує контроль і дотримання дисципліни цін і тарифів, правильність їх застосування; вживає заходи щодо зміцнення виробничої дисципліни, поліпшення культури праці та організації підготовки кадрів; здійснює роботу з організації, нормування та оплати праці; складає окремий баланс, організує в установленому порядку бухгалтерський, податковий та статистичний облік і звітність. Проводить заходи щодо їх автоматизації, складає зведену звітність. Дирекція має окремий баланс, рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, бланки і штампи відповідно до чинного законодавства.

Структурна схема управління ДН-2 наведено на рис. 2.1.

Виходячи з даної схеми для дирекції характерна лінійно-функціональна структура управління, яка базується на розподілі повноважень за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Тобто управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні відділи допомагають керівникам

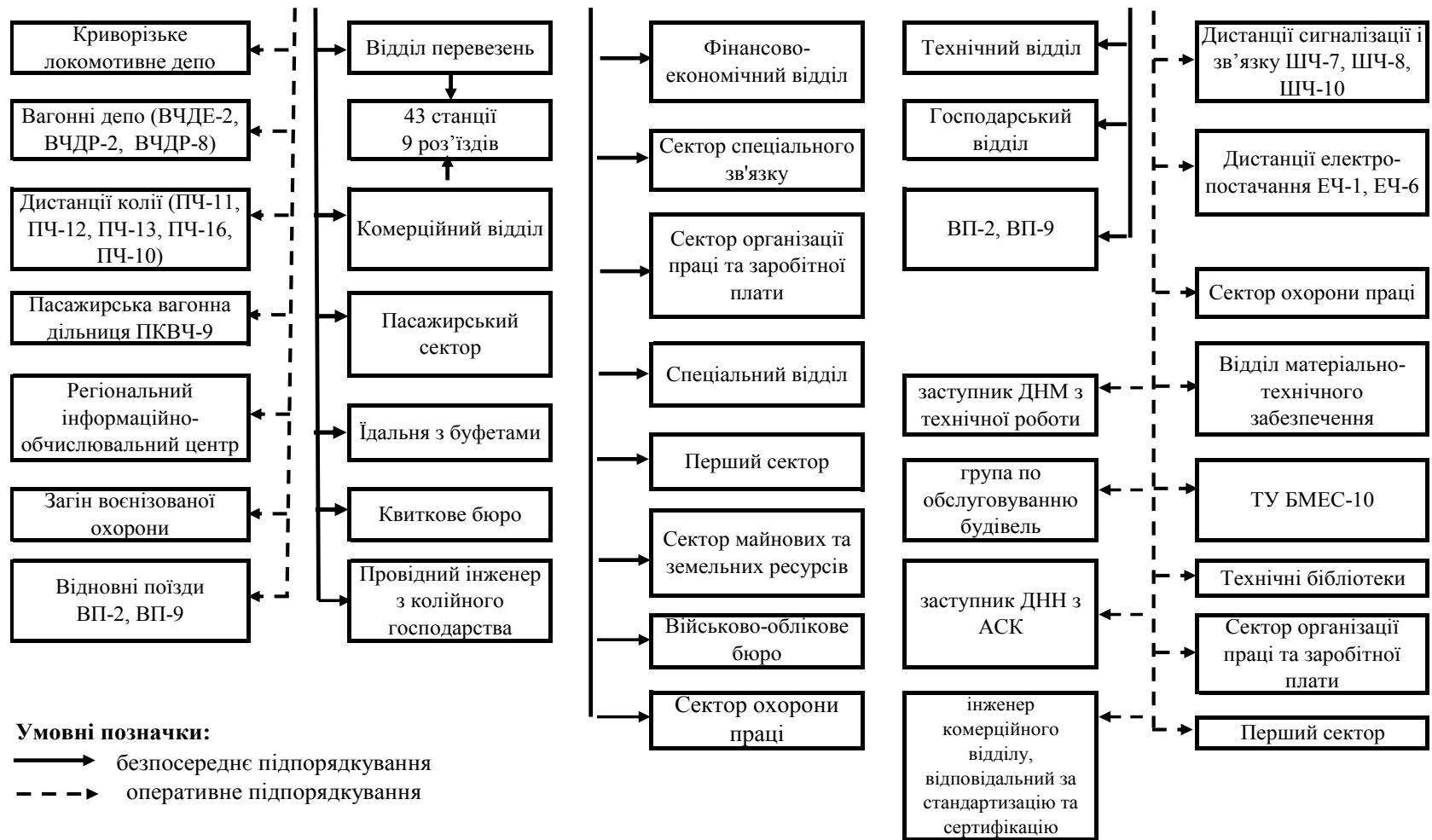


Рисунок 2.1 - Структурна схема ДН-2

вирішувати управлінські завдання. Така структура є найефективнішою для масового виробництва.

Основними показниками роботи дирекції є:

1. Об'ємні показники:

- загальний об'єм перевезень;
- вивантаження;
- навантаження;
- вантажообіг;
- пасажирообіг;
- приведені т-км.

2. Якісні показники:

- стат навантаження;
- середня вага поїзда;
- дільнична швидкість;
- технічна швидкість;
- обіг вагона;
- продуктивність вагона та локомотива.

Проаналізуємо виконання основних показників роботи дирекції за 2018-2020 рр., які наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко – економічних показників роботи дирекції ДН-2

Показники	2018	2019	Темп росту,%	2020	Темп росту,%
Загальний обсяг перевезень, тис.т	140740,23	144963,29	102,8	138967,81	95,9

Вивантаження, ваг/добу	702	719	102,4	626	87,1
Навантаження, ваг/добу	2334	2388	102,3	2597	108,8
Наявність місцевого вантажу, тис.т	264	192	72,7	110	57,3
Вантажообіг, млн.т-км	14054	13919	99,0	14083	101,2
Пасажиро-км. млн.	493	507	102,8	164	32,3
Приведені, млн. т-км	14547	14426	99,2	14247	98,8
Стат.навантаження, т/ваг	68,03	68,33	100,4	68,48	100,2
Обіг вагона, доба	3,74	3,15	84,2	2,35	74,6
Обіг місцевого вагона, доба	4,84	3,22	66,5	1,96	60,9
Простій під однією вантажною операцією, хв	72,93	50,27	68,5	32,46	66,0
Простій на одній технічній станції, год.	13,0	17,69	136,2	14,63	82,5
Дільнична швидкість, км/год	31,4	29,8	95,0	30,2	101,5
Технічна швидкість, км/год	36,4	34,8	95,6	35,4	101,8
Продуктивність вагона	1812	2071	114,3	2789	134,7
Продуктивність локомотива	1154	993	86,0	1102	111,0
Середня вага поїзда, т	3352	3318	99,0	3287	99,1
Робочий парк	13278	11445	86,2	8964	78,3
В т.ч. навантажені	6782	5991	88,2	3418	56,7
Порожні	6496	5453	83,9	5546	101,7
Робота	3681	3436	93,3	3676	107,0
Прийом вагонів	3445	3578	103,9	3611	101,0
Здача вагонів	3437	3572	103,9	3614	101,2

Експлуатаційні витрати, тис. грн..	311530	341750	109,7	370837	108,5
Собівартість перевезень, коп..	2,14	2,37	110,7	2,60	109,7
Продуктивність праці, тис прив ткм на 1 працівника на перевезеннях	6541	7034	107,6	7106	101,0
Середньооблікова чисельність	2224	2051	92,2	2005	97,8
ФОП, тис. грн..	214207	225774	105,4	242874	107,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8026	9173	114,3	10095	110,0

З таблиці 2.1. видно, що у 2019 році більшість показників знизились у порівнянні з 2018 роком. Збільшився загальний обсяг перевезень на 2,8 %; вивантаження на 2,4 %, навантаження на 2,3 % ; статичне навантаження на 0.4 %; простій на одній технічній станції на 36,2%, що негативно впливає на обіг вагона; продуктивність вагона на 14,3 %. Але простій під однією вантажною операцією зменшився на 31,5 %, це позитивно впливає на обіг вагона, який зменшився на 15,8 %, незважаючи на те, що було зменшення дільничної швидкості на 5,0% та технічної швидкості на 4,4 %

У 2020 році частка показників збільшились в порівнянні з 2019 роком: вантажообіг на 1,2 %, навантаження на 8,8 %, дільнична швидкість на 1,5 %, технічна швидкість на 1,8 %, що позитивно вплинуло на зниження обігу вагона , продуктивність вагона зросла на 34,7 %, в першу чергу , за рахунок зменшення обігу вагона. Але зменшилися наступні показники: приведений вантажообіг на 1,2 % за рахунок суттєвого зниження пасажирообігу на 67,7 % у зв'язку з пандемією ; простій під однією вантажною операцією на 34,0 %, простій на одній технічній станції на 17,5 %, що позитивно вплинуло на обіг вагона, який зменшився на 25.4%. Це призвело до суттєвого зниження

робочого парку вагонів на 21,7 % під впливом зниження обігу вагона та зростання роботи на 7,0 %.

2.2. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу дирекції залізничних перевезень

Трудовий потенціал підприємства формується з трудових потенціалів його працівників, які беруть безпосередню участь у виробничо – господарській діяльності. У кожного працівника існують потенційні можливості, які він може реалізувати в процесі своєї трудової діяльності. До таких можливостей необхідно віднести його загальноосвітній і професійно – кваліфікаційний рівні, стать і вік працівника, стан його здоров'я та працездатність, рівень культури, здатність до навчання, творчої діяльності та сприйняття інновацій, особисті якості.

Основними задачами аналізу використання трудових ресурсів є:

- вивчення й оцінка забезпеченості підприємства і його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також по категоріям і професіям;
- визначення й вивчення показників плинності кадрів;
- винайдення резервів трудових ресурсів, найбільш повне та ефективне їх використання.

Для аналізу забезпеченості й ефективного використання робочої сили застосовується як трудова статистична звітність УТО-1, АТО-1, ТТО-5, ДТО –4, ВТО-4, ПТО-4, так і бухгалтерська.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами по категоріям персоналу може бути охарактеризована даними, приведеними в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація професій у дирекції залізничних перевезень

Категорія персоналу	2019		2020		Темп росту, %
	Кількість персоналу, осіб	Питома вага, %	Кількість персоналу, осіб	Питома вага, %	
Всього по основній діяльності	2051	100	2005	100	97,8
Керівники	105	5,1	105	5,2	100,0
Професіонали	60	2,9	58	2,9	96,7
Фахівці	352	17,2	336	16,8	95,5
Технічні службовці	576	28,1	596	29,7	103,5
Робітники	958	46,7	910	45,4	95,0

Долю категорій професій у загальній чисельності працівників за 2020 рік розглянемо на діаграмі (рис.2.2).

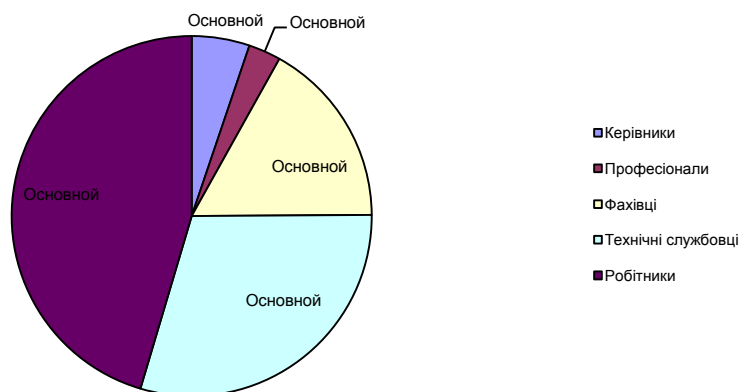


Рис.2.2 Доля категорій працівників у загальній чисельності за 2020 рік у дирекції залізничних перевезень

Загальна чисельність робітників дирекції залізничних перевезень у 2020 році зменшилась в порівнянні з минулим роком на 46 осіб, або на 2,2 %. Зкоротилась чисельність професіоналів на 3,3 %, фахівців на 4,5 % і робітників на 5 %, збільшилась чисельність технічних службовців на 3,5 %, а чисельність керівників не змінилась.

Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу у 2020 році складають робітники – 45,4 %, яка зменшилась у порівнянні з минулим роком на 1,3 пунктів та технічні службовці (29,7 %), що збільшилась в порівнянні з минулим роком на 1,6 пунктів.

Управління персоналом організації пов'язано з його неприривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації вцілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індекаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху. Які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації. Являючись дзеркалом, що відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту [25].

У дирекції спостерігається нестача чисельності, що приводить до понаднормової роботи – роботи в вихідні та святкові дні, що в свою чергу призводить до збільшення фонду оплати праці.

Склад працюючих постійно змінюється, тому характер руху робочої сили розраховується та аналізується за динамікою рівнів групи показників: абсолютних та відносних. До абсолютних відносяться показники: середньоспискова чисельність персоналу; чисельність прийнятих всього та за внутрішньотранспортним переміщенням; звільнених всього та у тому числі за власним бажанням і за прогули, які для ДН-2 наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Абсолютні показники руху працівників дирекції залізничних перевезень

Показники	2018	2019	Зміна, чол	2020	Зміна, чол
Середньооблікова чисельність	2224	2051	-173	2005	-46
Всього прийнято	172	216	+44	162	-54
Всього звільнено:	337	292	-45	173	-119
В т.ч.					
- за власним бажанням,	305	255	-50	113	-142
- на пенсію	25	32	+7	44	+12
- за порушення дисципліни	3	3	0	2	-1
В т.ч. за прогули	2	2	0	2	0
- за іншими причинами	4	2	-2	14	-12
Прийнято за внутрішньотранспортним переміщенням	59	64	+5	73	+9
Звільнено за внутрішньотранспортним переміщенням	82	57	-5	29	-28

Для характеристики використання руху та плинності робочої сили застосовуються наступні відносні показники: коефіцієнти обігу робочої сили відповідно до прийому - $K_{об_{пр}}$ й вибуття - $K_{об_{зв}}$; коефіцієнт загального обороту кадрів - $K_{з.о}$; коефіцієнт стабільності персоналу – $Ч_{ст}$; коефіцієнт плинності кадрів – $К_{пл}$.

Коефіцієнти обігу характеризують ступінь рухомості робочої сили на підприємстві незалежно від причин, які викликали її.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ($K_{об_{пр}}$) визначається як відношення кількості прийнятого персоналу (без внутрішньотранспортного переміщення) ($Ч_{пр}$) до середньоспискової чисельності персоналу ($Ч_{ср}$) за формулою:

$$K_{об_{пр}} = Ч_{пр} / Ч_{ср}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ($K_{об_{зв}}$) – кількість звільнених працівників (без внутрішньотранспортного переміщення) ($Ч_{зв}$) співставляється зі середньосписковою чисельністю персоналу ($Ч_{ср}$) за формулою:

$$K_{об_{зв}} = Ч_{зв} / Ч_{ср}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$) - відношення загальної кількості прийнятих ($Ч_{пр}$) та звільнених ($Ч_{зв}$) працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період за формулою:

$$K_{з.о} = (Ч_{пр} + Ч_{зв}) / Ч_{сер}, \quad (2.3)$$

або цей коефіцієнт (Кз.о) визначається як сума коефіцієнта обороту кадрів з прийняття (Коб_{пр}) та коефіцієнта обороту кадрів зі звільнення (Коб_{зв.}) за формулою:

$$Кз.о = (Коб_{пр}) + (Коб_{зв.}) \quad (2.4)$$

Коефіцієнт стабільності персоналу (Кст) – кількість працівників, що працювали увесь рік (Чрік) співставляється зі середньосписковою чисельністю персоналу (Чср) за формулою:

$$Кст = Чрік / Чср \quad (2.5)$$

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) – кількість звільнених за власним бажанням (Чвл.б.) і за порушення трудової дисципліни (Чпр. Д.) співставляється зі середньосписковою чисельністю персоналу (Чср) за формулою:

$$Кпл = (Чвл.б. + Чпр. Д.) / Чср \quad (2.6)$$

Результати розрахунку відносних показників руху персоналу ДН-2 наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Відносні показники, що показують характер руху персоналу ДН-2

Показники	Умовне позначення	2018	2019	відхилення	2020	відхилення
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, %	Кпр	7,7	10,5	+ 2,8	8,1	- 2,4
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, %	Кзв	15,2	14,2	- 1,0	8,6	- 5,6
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	Кз.о	22,9	24,7	+ 1,8	16,7	- 8,0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	Кст	77,1	75,2	- 1,9	83,3	+ 8,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	Кпл	13,7	12,4	- 0,4	5,6	- 6,8

Проаналізуємо рух робочої сили дирекції залізничних перевезень ДН-2 відповідно даних табл. , якщо середньоспискова чисельність персоналу для працівників основної діяльності становила у 2018 році 2224 чол., а у 2019 – 2051 чол., а у 2020 році – 2005 чол. і має тенденцію зниження.

Протягом трьох років показники обороту кадрів зі звільнення зменшуються. Так оборот кадрів зі звільнення склав у 2018 році – 337 чол., у 2019 році – 292 чол., у 2020 році – 173 чол., а коефіцієнти обороту кадрів зі звільнення склали відповідно: 15,2 %, 14,2 %, 8,6 %, але вони вищі показників з прийняття. Найбільший показник обороту кадрів з прийняття був у 2019 році - 216 чол., у 2018 році – 172 чол., у 2020 році – 162, чол.. а коефіцієнти обороту кадрів з прийняття склали відповідно: 10,5 5, 7,7 %, 8,1 %. При цьому у 2020 році коефіцієнти обороту кадрів з прийняття та зі звільнення практично зрівнялися, що свідчить про стабілізацію руху персоналу, а коефіцієнт стабільності персоналу суттєво збільшився з 75 % у 2019 році до 83,1 % у 2020 році або на 8.1 %..

Аналіз коефіцієнтів загального обороту кадрів свідчить про значний рух персоналу в 2018 і 2019 роках. Розрахунок показує, що на підприємстві максимальний коефіцієнт загального обороту персоналу був у 2019 році – 24,7 %, а у 2020 році знизився на 8,0 % і складає – 22,9 % .

У дирекції залізничних перевезень велика доля звільнених за власним бажанням, яка має тенденцію зниження: у 2019 році на 3,2 % у порівнянні з 2018 роком (90,5 – 87,3) а у 2020 році – на 22,0 % відповідно 2019 року (87,3 – 65,3), що позитивно вплинуло на коефіцієнт плинності кадрів, який зменшився у 2019 році на 0,7 % % в порівнянні з 2018 роком, а у 2020 році – на 6,8 % у порівнянні з 2019 роком, що пояснюється також суттєвим зниженням чисельності звільнених за власним бажанням на 142 чол.

Звільнення були також з причин трудової дисципліни, тому розглянемо стан трудової дисципліни в дирекції залізничних перевезень (табл 2.5).

З табл 2.5 видно,що кількість скоєних випадків порушень трудової дисципліни з кожним роком зменшується. Основною причиною зменшення стало постійне зменшення інших порушень, що складають основну частку від загальної кількості порушень(близько 70%), а також зменшення кількості браку та аварій у 2020 році. Проте, кількість порушень вимог охорони праці у 2020 році збільшилась. Взагалом, можна сказати, що трудова дисципліна у 2020 році покращилась.

Таблиця 2.5

Стан трудової дисципліни в дирекції залізничних перевезень

Показники	2018	2019	відхилення	2020	відхилення
Кількість скоєних випадків порушень трудової дисципліни,	690	540	-150	448	-92
в т.ч. прогули	2	2	0	2	0
Накладено дисциплінарних стягнень:					
1.Оголошено догану	688	538	-150	446	-92
- за допущені аварії, браки в роботі	109	56	+15	43	-13
- за порушення вимог охорони праці	49	33	-16	53	+20
- за інші порушення	530	449	-81	350	-99
2.Звільнено за прогул	2	2	0	2	0

Однією з якісних характеристик працівників дирекції залізничних перевезень є рівень освіти. Розглянемо рівень освіти працівників дирекції залізничних перевезень відповідно табл.2.6.

Рівень освіти працівників, що працюють на робітничих посадах в
дирекції залізничних перевезень

Показники	2018	2019	відхилення	2020	відхилення
Кількість працюючих на робітничих посадах, чол	1510	1337	-173	1315	-22
Кількість працюючих з вищою освітою, чол	229	226	-3	195	-31
В т.ч. I-II рівня акредитації	35	34	-1	27	-7
III -IV рівня акредитації	194	192	-2	168	-24
Кількість працюючих без вищої освіти, чол	1281	1111	-170	1120	9

Долю працівників за рівнем освіти за 2020 рік розглянемо на діаграмі (рис. 2.3)

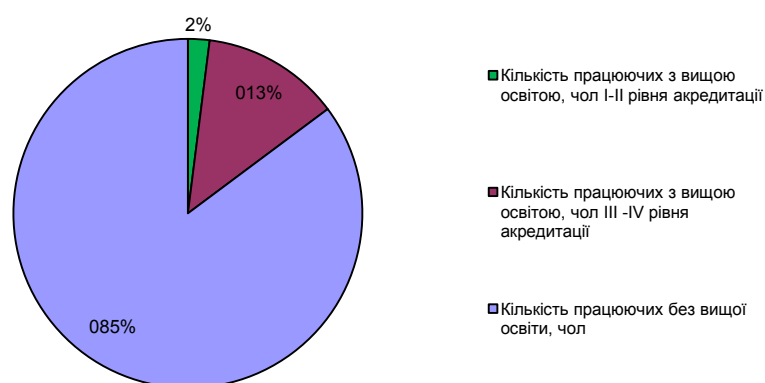


Рис.2.3. Доля працівників за рівнем освіти в дирекції залізничних перевезень за 2020 рік

З табл.2.6 можна зробити висновок, що кількість працюючих на робітничих посадах портягом трьох років знижується: у 2019 році на 173 чол., а у 2020 році – на 22 чол., але кількість працюючих з вищою освітою зменшилась відповідно на 3 і на 31 чол. Це свідчить про те, що скорочується чисельність персоналу, в першу чергу, без вищої освіти.

З вищою освітою на робітничих посадах працювало у 2018 і 2020 роках біля 15 %, а у 2019 році – 17 %, з них у 2018 і 2020 роках 85 % закінчили ВНЗ 3-4 рівня акредитації, а у 2019 році – 87 %. Тобто 83 - 87 % робітників працюють без вищої освіти. При цьому у дирекції дуже низький рівень працівників I-II рівня акредитації, що працюють на робітничих посадах, питома вага яких по відношенню до чисельності персоналу з вищою освітою складає біля 15 %.

Можна сказати, що з кожним роком кількість працівників з вищою освітою I-II рівня акредитації зменшується, але кількість працюючих без вищої освіти надто велика, тобто рівень освіти робітників, що працюють на робітничих посадах, досить низький.

Таблиця 2.7

Рівень освіти молодих працівників (до 28 років)

Показники	2018	2019	відхилення	2020	відхилення
Всього	125	123	-2	112	-11
В т.ч. жінок	94	91	-3	87	-4
Освіта:					
III- IV рівень акредитації	91	87	-4	78	-9
I-II рівень акредитації	8	9	+1	7	-2
ПТУ	0				
Середньоосвітнє	26	27	+1	27	0
Навчаються:	32	33	+1	28	-5
У ВНЗ III-IV рівня акредитації	27	28	+1	25	-3

У ВНЗ I-II рівня акредитації	5	5	0	3	-2
------------------------------	---	---	---	---	----

Доля жінок у загальному складі молодих працівників склала у 2019 році – 74,0 %, а у 2020 році – 77,7 %. Основну кількість серед молодих працівників склали працівники, що закінчили ВНЗ III- IV рівня акредитації (70,7 %) та працівники з середньою освітою (22,0 %).

У 2020 році кількість жінок серед молодих працівників зменшилась (на 4 чол). Зменшилась кількість працівників з освітою 3-4 рівня акредитації на 9 чол, а з середньою освітою не змінилась. Загальна чисельність студентів скоротилась на 5 чол. Це пов'язано зі скороченням замовлення студентів дирекцією залізничних перевезень.

Ще однією якісною характеристикою працівників дирекції залізничних перевезень є їх віковий склад.

Проаналізуємо віковий склад працівників масових професій у табл.2.8 та розглянемо його долю у 2020 році на діаграмі (рис.4.)

Таблиця 2.8

Віковий склад працівників масових професій в дирекції залізничних перевезень

Показники	2019		2020		Темп росту,%
	Кількість	Питома вага,%	Кількість	Питома вага,%	
Всього	2051	100	2005	100	97,8
до 21 року	45	2,2	40	2,0	88,9
21-30	242	11,8	211	10,5	87,2
30-40	625	30,5	595	29,7	95,2
40-50	705	34,3	690	34,4	97,9
50-55	328	16,0	364	18,2	111,0
в т.ч. чоловіки	87	4,2	92	4,6	105,7
Жінки	241	11,8	272	13,5	112,9
55-60(чоловіки)	38	1,9	44	2,2	115,8
Працівники пенсійного віку	68	3,3	61	3,1	89,7

В т.ч. чоловіки	19	0,1	17	0,2	89,5
Жінки	49	3,2	44	2,9	89,8

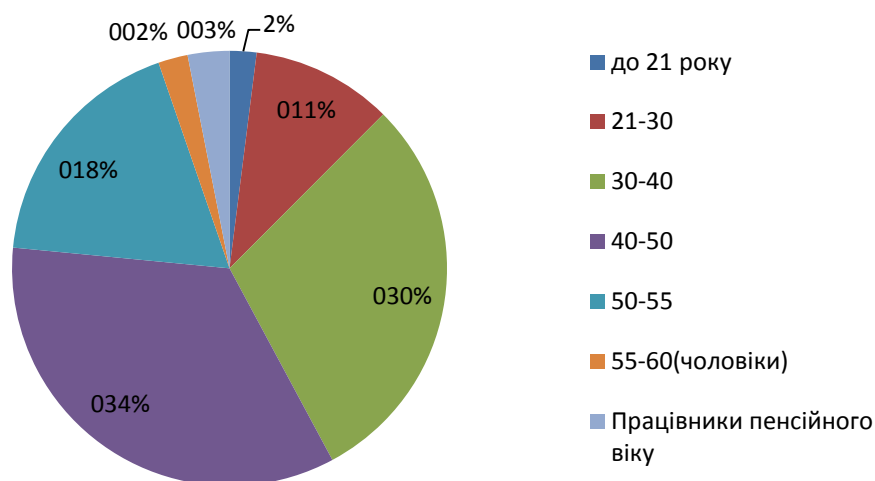


Рис.2.4. Доля працівників за віковим складом за 2020 рік.

Як видно з табл.2.7 основну кількість працівників складають робітники віком від 40 до 50 років як у 2020 році так і у 2019 році і складає 34,4 %, а найменшу – чоловіки 55-60 років (2,2%) й працівники до 21 року (2,0 %). При цьому доля працівників пенсійного віку складає 3,1%, що менше від минулого року на 0,2 %.

У 2020 році зменшилась кількість робітників 21-30 років на 31 чол, а також 30-40 років на 30 чол. Загальна кількість робітників зменшилась на 46 чол. , або на 2,2 %. Значно збільшилась кількість працівників віком 50-55 років - на 36 чол, або на 11,0 %, Серед працівників віком 50-55 років доля жінок склала 75 %, що на 2 % більше від минулого року. Серед працівників пенсійного віку доля жінок склала 72 %, що практично відповідає показнику минулого року.

Можна сказати, що в дирекції дуже мало працівників молодого та середнього віку, й багато похилого віку.

Розглянемо віковий склад керівників дирекції у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Віковий склад керівників дирекції залізничних перевезень

Показники	2019		2020		Темп росту,%
	Кількість	Питома вага,%	Кількість	Питома вага,%	
Всього	105	100	105	100	100
до 25 років	5	4,8	4	3,8	80,0
25-35 років	16	15,2	22	21,0	137,5
35-50 років	47	44,8	45	42,8	95,7
50 до пенсійного віку	33	31,4	30	28,6	90,9
Пенсіонери	4	3,8	4	3,8	100

Як бачимо з табл.2.8 кількість керівників з кожним роком не змінюється. Найбільшу питому вагу серед загальної чисельності керівників склали керівники віком 35-50 років: у 2019 році - 44,8 %, а у 2020 році – 42,8 % та віком більше 50 років, питома вага яких складала відповідно 31,4 % і 28,6 %. При цьому чисельність цих категорій персоналу зменшилась відповідно на 4,3 % і 9,1 %. Доля пенсіонерів серед загальної чисельності керівників складала 3,8 %.

У 2020 році збільшилась кількість керівників у віці 25-35 років на 6 чол, а віком 35-50 років зменшилась на 2 чол, чисельність пенсіонерів не змінилась.

Найбільшу увагу в аналізі організації праці приділяється оцінці використання робочого часу і проводиться двома напрямками: 1-й – виявлення втрат робочого часу; 2-й – непродуктивне використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу і нераціональних його витрат

призводить до підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів за рахунок внутрішніх невикористаних резервів підприємства.

Розглянемо використання робочого часу в дирекції залізничних перевезень в табл 2.10.

Фонд робочого часу на протязі трьох років знижується за рахунок зменшення чисельності персоналу. Питома вага невідпрацьованих люд-год в фонді робочого часу має тенденцію зниження з 14,5 % у 2018 році до 14,2 % у 2020 році. Але питома вага тимчасово непрацездатних збільшилася з 2,4 % у 2018 році до 2,8 % у зв'язку з пандемією. Аналогічно змінюється середня кількість невідпрацьованих днів одним працівником з цієї причини: з 6,0 до 6,7 днів.

Таблиця 2.10

Використання робочого часу в дирекції залізничних перевезень

Показник	2018	2019	відхилення	2020	відхилення
Середньооблікова чисельність працівників	2224	2051	-173	2005	-46
Відпрацьовано, люд-годин	3763178	3468133	-295045	3397993	-70140
Фонд робочого часу, люд-годин	4400228	4050685	-349543	3961250	-89435
Невідпрацьовано, люд-годин:	637050	582552	-54488	563257	-19295
в т.ч.- щорічні відпустки, люд-год	384473	361458	-23015	346603	-14855
- тимчасова непрацездатність, люд-год	107051	108040	989	109326	1286
-навчальні відпустки та ін неявки, передбачені законодавством, люд-год	70226	72078	1852	68177	-3901
-неявки з дозволу адміністрації, люд-год	75300	40976	-34324	39151	-1825

Для виявлення непродуктивних витрат робочого часу застосовують фотографії робочого дня, які проводяться за такими професіями: прийомоздавальник вантажу і багажу, черговий по станції, оператор при черговому по станції, товарний та квитковий касири, маневровий диспетчер, складач поїздів та помічник складача поїздів, регулювальник швидкості руху вагонів, паяльщик, аккумуляторник.

Результати проведення фотографій робочого дня на дирекції залізничних перевезень за 2018 – 2020 роки приведені в табл.2.11.

Як видно у 2019 та 2020 роках план з проведення фотографій робочого дня перевиконано на 112.5 % та 108.2 % відповідно, а в 2018 році недовиконано на 3.3 %. У 2018 році збільшилась кількість працівників, за якими проводили фотографію робочого дня на 40 чол, а у 2020 – на 52 чол. Час втрат у 2020 році зменшився на 19.85 год, питома вага втрат у загальному часі охоплення зменшилась на 6.2%.

Таблиця 2.11

Результати проведення фотографії робочого дня на дирекції залізничних перевезень за 2018 – 2020 роки

	Кількість проведених фотографій		Відхилення від плану	Охоплено чоловік	Загальний час охоплення, год	Час утрат, год	Питома вага втрат %	Вивільнено працівників
	План	Факт						
2018	120	116	-4	122	1347	312.63	23.21	-
2019	144	162	+18	162	1722	342.2	19.9	-
Фактичне відхилення		+46	-	+40	+375	+29.57	-3.31	-
2020	196	212	+16	214	2354.8	322.35	13.7	7
Фактичне відхилення		+50	-	+52	+632	-19.85	-6.2	+7

2.3. Аналіз фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати

Оплата праці – це виражена у грошовій формі доля праці співробітника, вкладеного ним при створенні продукції підприємства. Фонд заробітної плати за діючою інструкцією органів статистики включає не тільки фонд оплати праці, який відноситься до поточних витрат підприємства, але й виплати за рахунок коштів соціального захисту й чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства (споживчий фонд). Він складає найбільшу питому вагу в складі коштів, які направлені на споживання [26].

Аналіз розпочинають з визначення абсолютного й відносного відхилення фактичного ФЗП від планової величини в цілому по дирекції залізничних перевезень, а також по категоріям робітників і формам оплати праці. Абсолютне відхилення розраховується як різниця між фактичним ФЗП та плановою величиною:

$$\Delta\PhiЗП_{abc} = \PhiЗП_1 - \PhiЗП_0 \quad (2.7)$$

Абсолютне відхилення показує лише зміну фактичного ФЗП, але не враховує залежність зміни ФЗП від зміни обсягу робіт (перевезень).

Для визначення економії (перевитрати) по фонду заробітної плати необхідно визначити «право» на ФЗП, тобто відкорегувати залежну від обсягу перевезень частину ФЗП на коефіцієнт виконання плану з обсягу робіт $I_{\sum PL}$. Тоді різниця між фактичним ФЗП і відкорегованої величини, тобто «право», показує відносну зміну – економію (перевитрату):

$$\Delta\PhiЗП_{відн} = \PhiЗП_1 - \underbrace{(\PhiЗП_{з0} \cdot I_{\sum PL} + \PhiЗП_{нз0})}_{\text{"правд'на } \PhiЗП}, \quad (2.8)$$

де $\PhiЗП_{з0}$ - залежна від обсягу перевезень частина $\PhiЗП$; $\PhiЗП_{нз0}$ - постійна частина $\PhiЗП$.

При аналізі використання фонду оплати праці необхідно мати на увазі, що плановий $\PhiЗП$ корегується тільки там, де існує залежність витрат по $\PhiЗП$ від зміни обсягу перевезень – це локомотивне, вагонне депо, станції.

Показники для аналізу $\PhiЗП$ наведено у табл.3.2.1.

Таблиця 2.11

Аналіз фонду оплати праці дирекції залізничних перевезень

Показники	2019		відхилення	Темп росту, %	2020		Відхилення	Темп росту, %
	план	звіт			План	Звіт		
Обсяг приведеної продукції, млн прив ткм	14263	14426	163	101.14	13631	14247	616	104.52
Контингент, чол	2056	2051	-5	99.74	2008	2005	-3	99.87
ФОП, тис грн	225700	225766	66	100,02	241322	242886	1564	100.65
Середньоміс з/п,грн	9148	9173	25	100.27	10015	10095	80	100.80
Продуктивність праці, тис ткм/чол	6937	7034	97	101.40	6788	7106	318	104.68
Коефіцієнт, який враховує залежну від обсягу перевезень частину контингенту та ФОП	0,6	0,6	-	-	0,6	0,6	-	-

Аналіз причин економії або перевитрати по ФЗП починають з визначення впливу на ФЗП зміни чисельності й рівня середньої заробітної плати (СЗП), для чого використовують наступну модель її залежності:

$$\Phi ЗП = Ч \cdot СЗП \cdot t,$$

де t – період часу, за який проводять аналіз, міс.

Елімінування в цьому випадку доцільно виконувати методом різниць в наступній послідовності:

1. Розрахунок впливу на зміну ФЗП зміни чисельності (Ч) та обсягу приведеної продукції:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{ч}} = \underbrace{(Ч_0 \cdot K_z \cdot I_{\sum PL} + Ч_0 \cdot K_{\text{нв}0} - Ч_1)}_{\text{"правд"}} \cdot СЗП_0 \cdot 12 \quad (2.9)$$

Згідно формули 3.2.3 зміна ФЗП під впливом зміни Ч склала:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{ч}}^{19} = (2056 \cdot 0,6 \cdot 1,0114 + 2056 \cdot 0,4 - 2051) \cdot 9148 \cdot 12 / 1000 = +988 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{ч}}^{20} = (2008 \cdot 0,6 \cdot 1,0452 + 2008 \cdot 0,4 - 2005) \cdot 10015 \cdot 12 / 1000 = +6249 \text{ тис. грн}$$

2. Розрахунок впливу на зміну ФЗП зміни середньої заробітної плати:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{СЗП}} = (СЗП_0 - СЗП_1) \cdot Ч_1 \cdot 12 \quad (2.10)$$

Згідно формули 3.2.4. зміна ФЗП під впливом зміни СЗП склала:

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{СЗП}}^{19} = (9148 - 9173) \cdot 2051 \cdot 12 = -615 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta \Phi ЗП_{\text{СЗП}}^{20} = (10015 - 10095) \cdot 2005 \cdot 12 = -1925 \text{ тис. грн}$$

3. Баланс факторів:

$$\Delta \Phi ЗП = \Delta \Phi ЗП_{\text{ч}} + \Delta \Phi ЗП_{\text{СЗП}} \quad (2.11)$$

Згідно формули 3.2.5 баланс факторів склав:

$$\Delta \Phi ЗП^{19} = (+988 + (-615)) \cdot 10^3 = 373 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\PhiЗП^{06} = (+6249 + (-1925)) \cdot 10^3 = 4324 \text{ тис. грн}$$

4. Розрахунок економії (перевитрати) по ФЗП:

$$\Delta\PhiЗП_{\sum PL} = \PhiЗП_0 \cdot K_3 \cdot I_{\sum PL} + \PhiЗП_0 \cdot K_{ис} - \PhiЗП_1 \quad (2.12)$$

Згідно формули 3.2.6. економія (перевитрата) по ФЗП склала:

$$\Delta\PhiЗП_{\sum PL}^{19} = 225700 \cdot 0,6 \cdot 1,0114 + 225700 \cdot 0,4 - 225766 = +1478 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta\PhiЗП_{\sum PL}^{20} = 241322 \cdot 0,6 \cdot 1,0452 + 241322 \cdot 0,4 - 242886 = +4981 \text{ тис. грн}$$

«Право» на ФОП склало:

2019: 227244 тис грн

2020: 247867 тис грн

Фонд заробітної плати у 2019 році в порівнянні з планом збільшився на 66 тис грн, або на 0.02 %. При цьому план з обсягу перевезень виконано на 101.14 %. У результаті «право» на ФЗП склало 227224 тис грн, що більше фактичного ФЗП на 1478 тис грн, тобто одержана економія на цю суму. Економія зумовлена зменшенням контингенту на 5 чол, або на 0.24 %, що склало 988 тис грн. Зростання середньої заробітної плати на 25 грн, або на 0.27% скоротило економію на 615 тис грн.

Фонд заробітної плати у 2020 році в порівнянні з планом збільшився на 1564 тис грн, або на 0.65 %. При цьому план з обсягу перевезень виконано на 104.52 %. У результаті «право» на ФЗП склало 247867 тис грн, що більше фактичного ФЗП на 4981 тис грн, тобто одержана економія на цю суму. Економія зумовлена зменшенням контингенту на 3 чол, або на 0.1 %, що склало 6249 тис грн. Зростання середньої заробітної плати на 80 грн, або на 0.8% скоротило економію на 1925 тис грн.

Відповідно даних табл. 2.12 і 2.14 аналіз розподілу фонду оплати праці між різними категоріями працюючих свідчить про сталу різницю в оплаті

праці між категоріями працюючих, що відображає дотримання між тарифних співвідношень незалежно від обсягів виконаних робіт.

Таблиця 2.12

Аналіз основного і додаткового фонду оплати праці за категоріями персоналу

Категорії	Основна заробітна плата				Темп росту ,%	Додаткова заробітна плата				Темп росту ,%
	2019		2020			2019		2020		
	сума	%	Сума	%		Сума	%	Сума	%	
Керівники	7231	6.7	8711	7.7	120,5	7875	7.2	8297	6.8	105,4
Професіонали	4209	3.9	4186	3.7	99,5	4047	3.7	4027	3.3	99,5
Фахівці	16080	14.9	20476	18.1	127,3	19578	17.9	23549	19.3	120,3
Технічні службовці	27412	25.4	28282	25,0	103,2	26688	24.4	30992	25.4	116,1
Працівники сфери торгівлі та послуг	971	0.9	792	0.7	81,6	328	0.3	366	0.30	111,6
Кваліфіковані робітники з інструм	2266	2.1	2489	2,2	109,8	1531	1.4	1830	1.5	119,5
Робітники з обслуговування устаткування та машин	28600	26.5	28734	25,4	100,5	346872	31.7	35019	28.7	101,0
Найпростіші професії	21152	19.6	19458	17,2	92,0	14656	13.4	17936	14.7	121,8
Всього	107920	100	113126	100	104,8	109374	100	122017	100.0	111,6

Таблиця 2.13

Аналіз інших виплат, що входять до фонду оплати праці, за
категоріями персоналу

Категорії	Інші компенсаційні виплати				Темп росту,%
	2019		2020		
	Сума	%	сума	%	
Керівники	867	10.1	812	10.5	93,7
Професіонали	601	7.0	456	5.9	75,9
Фахівці	1536	17.9	1291	16.7	84,0
Технічні службовці	2248	26.2	1902	24.6	84,6
Працівники сфери торгівлі та послуг	60	0.7	46	0.6	76,7
Кваліфіковані робітники з інструм	180	2.1	162	2.1	90,0
Робітники з обслуговування устаткування та машин	1904	22.2	1770	22,9	93,0
Найпростіші професії	1184	13.8	1291	16.7	110,0
Всього	8580	100.00	7730	100.00	90,1

На рис.2.5. розглянемо долю фонду оплати праці різних категорій працівників у 2020 році. Найбільший цей показник у робітників з обслуговування устаткування та машин: основна заробітна плата – 25,4 %, додаткова – 31,7 %, інші виплати – 22,9 %, а також у технічних службовців: відповідно – 25,0 %, 25,4 % і 24,6 %.

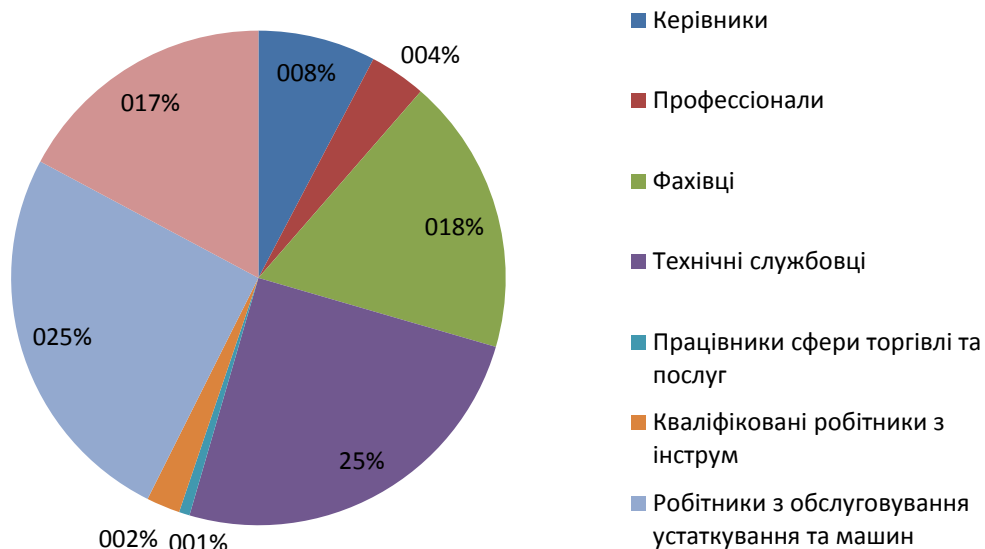


Рис.2.5. Доля основного фонду оплати праці різних категорій працівників в дирекції залізничних перевезень за 2020 рік

Розподіл фонду оплати праці за категоріями персоналу залежить від чисельності співробітників та середньомісячної заробітної плати, що підтверджується розрахунками середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу ДН- 2 за 2020 рік, які наведено у табл. 2.14. Як бачимо, найвища середньомісячна заробітна плата у керівників – 14443 грн., а найменша у технічних службовців – 8554 грн.

Таблиця 2.14

Розрахунок середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу ДН- 2 за 2020 рік

Категорії персоналу	Чисельність	Середньомісячна заробітна плата, грн.			
		Основна	Додаткова	Інші	Всього
Всього по основній діяльності	2005	4702	5072	321	10095
Керівники	105	6914	6585	644	14143
Професіонали	58	6014	5786	655	12455
Фахівці	336	5078	5841	320	11239
Технічні службовці	596	3955	4333	266	8554
Робітники	910	4713	5050	300	10063

2.4. Дослідження продуктивності праці в дирекції залізничних перевезень

Продуктивність праці працівників дирекції залізничних перевезень вимірюється в умовно-натуральних одиницях, тобто кількістю приведених тонно-кілометрів, які припадають на одного робітника експлуатаційного контингенту.

Факторний аналіз продуктивності проводять шляхом оцінки впливу на його рівень зміни обсягів робіт (перевезень), а також всіх якісних показників, визначаючих трудомісткість, в залежній від обсягів робіт частині й виконання норм складу умовно-постійного контингенту.

Факторний аналіз виконують методом корегувань й дольового розподілу:

1. Оцінка впливу на продуктивність зміни обсягу перевезень

$$\Delta ПТ_{\sum PL} = \frac{\sum PL_1}{\varphi_{з0} \cdot I_{\sum PL} + \varphi_{нз0}} - ПТ_0, \quad (2.13)$$

де $\sum PL_1$ - обсяг перевезень за звітний період, тис.т км;

$\varphi_{з0}, \varphi_{нз0}$ - чисельність робітників базового періода, відповідно залежна й незалежна від зміни обсягу перевезень,

$I_{\sum PL}$ - коефіцієнт виконання плану з обсягу перевезень.

$ПТ_0$ - продуктивність праці, тис. ткм/чол

2. Оцінка впливу на зміну продуктивності праці якісних факторів

($\Delta ПТ_{KF}$)

$$\Delta\Pi_{KF} = \Pi_1 - \frac{\sum PL_1}{\sum PL} + \frac{\sum PL_1}{\sum PL} \cdot \frac{C_{з0}}{C_{н0}} \quad (2.14)$$

Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці наведено табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз продуктивності праці в приведених ткм в дирекції залізничних перевезень

Показники	2019		абсолют не відхилення	Темп росту, %	2020		Абсолют не відхилення	Темп росту, %
	план	звіт			план	звіт		
Обсяг приведеної продукції для продуктивності праці, млн. ткм	14263	14426	163	101,14	13631	14247	616	104.52
Середньоспіскова чисельність робітників	2056	2051	-5	99,74	2008	2005	-3	99.87
Продуктивність праці, тис ткм/чол	6937	7034	+97	101,40	6788	7106	+318	104.69
Доля залежної від обсягу робіт чисельності	60	60	-	-	60	60	-	-

1. Оцінка впливу на зміну продуктивності праці зміни обсягу перевезень:

Згідно формули 2.13

$$\Delta\Pi_{\sum PL}^{19} = \frac{14426.1 \cdot 10^3}{2056 \cdot 0.6 \cdot 1,0114 + 2056 \cdot 0.4} - 6937 \cdot 10^3 = +66 \text{ тис ткм/чол}$$

$$\Delta ПТ_{\sum PL}^{20} = \frac{14247 \cdot 10^3}{2008 \cdot 0.6 \cdot 1.0452 + 2008 \cdot 0.4} - 6788 \cdot 10^3 = +142 \text{ тис ткм/чол}$$

2. Оцінка впливу на зміну продуктивності праці якісних факторів:

Згідно формули 2.14

$$\Delta ПТ_{KF}^{19} = 7034 \cdot 10^3 - \frac{14426.1 \cdot 10^3}{2056 \cdot 0.6 \cdot 1.0114 + 2056 \cdot 0.4} = +31 \text{ тис ткм/чол}$$

$$\Delta ПТ_{KF}^{06} = 7106 \cdot 10^3 - \frac{14247 \cdot 10^3}{2008 \cdot 0.6 \cdot 1.0452 + 2008 \cdot 0.4} = +176 \text{ тис ткм/чол}$$

Баланс факторів:

$$\Delta ПТ^{19} = 66 + 31 = +97 \text{ тис ткм/чол}$$

$$\Delta ПТ^{20} = 142 + 176 = +318 \text{ тис ткм/чол}$$

3. Оцінка впливу на освоєння обсягу перевезень зміни чисельності:

$$\Delta \sum PL_{(q)} = (Ч_1 - Ч_0) \cdot ПТ_0 \quad (2.15)$$

Згідно формули 3.3.3

$$\Delta \sum PL_q^{19} = (2051 - 2056) \cdot 6937 / 10^3 = -35 \text{ млн ткм}$$

$$\Delta \sum PL_q^{20} = (2005 - 2008) \cdot 6788 / 10^3 = -20 \text{ млн ткм}$$

4. Оцінка впливу на зміну обсягу перевезень зміни продуктивності праці:

$$\Delta \sum PL_{(ПТ)} = (ПТ_1 - ПТ_0) \cdot Ч_1 \quad (2.16)$$

Згідно формули 3.3.4

$$\Delta \sum PL_{ПТ}^{19} = (7034 - 6937) / 10^3 \cdot 2051 = +199 \text{ млн ткм}$$

$$\Delta \sum PL_{ПТ}^{20} = (7106 - 6788) / 10^3 \cdot 2005 = +638 \text{ млн ткм}$$

Продуктивність праці у 2019 році зросла в порівнянні з планом на 1,39%, або на 97 тис ткм. На зміну продуктивності праці позитивно вплинуло як збільшення обсягу перевезень, так і якісні показники. За рахунок росту обсягу перевезень продуктивність зросла на 66 тис. ткм, а за рахунок якісних факторів – на 31 тис. ткм.

У результаті освоєння поверхпланового обсягу перевезень за рахунок росту продуктивності праці склало 199 млн ткм, а за рахунок зменшення чисельності обсяг зменшився на 35 млн ткм.

Продуктивність праці у 2020 році зросла в порівнянні з планом на 4,91%, або на 318 тис. ткм. На зміну продуктивності праці позитивно вплинуло як збільшення обсягу перевезень, так і якісні показники. За рахунок росту обсягу перевезень продуктивність зросла на 142 тис ткм, а за рахунок якісних факторів – на 176 тис ткм.

У результаті освоєння поверхпланового обсягу перевезень за рахунок росту продуктивності праці склало 638 млн ткм, а за рахунок зменшення чисельності обсяг зменшився на 20 млн. ткм.

Аналіз середньої заробітної праці і співвідношення темпів її зростання необхідно пов'язати із темпами зростання продуктивності праці. Для розширеного відтворення та отримання необхідного обсягу прибутку і прибутковості виробництва потрібне випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту її оплати. Оптимальне співвідношення – 0,6 % роста середньої заробітної плати на 1 % роста продуктивності праці, без врахування інфляції.

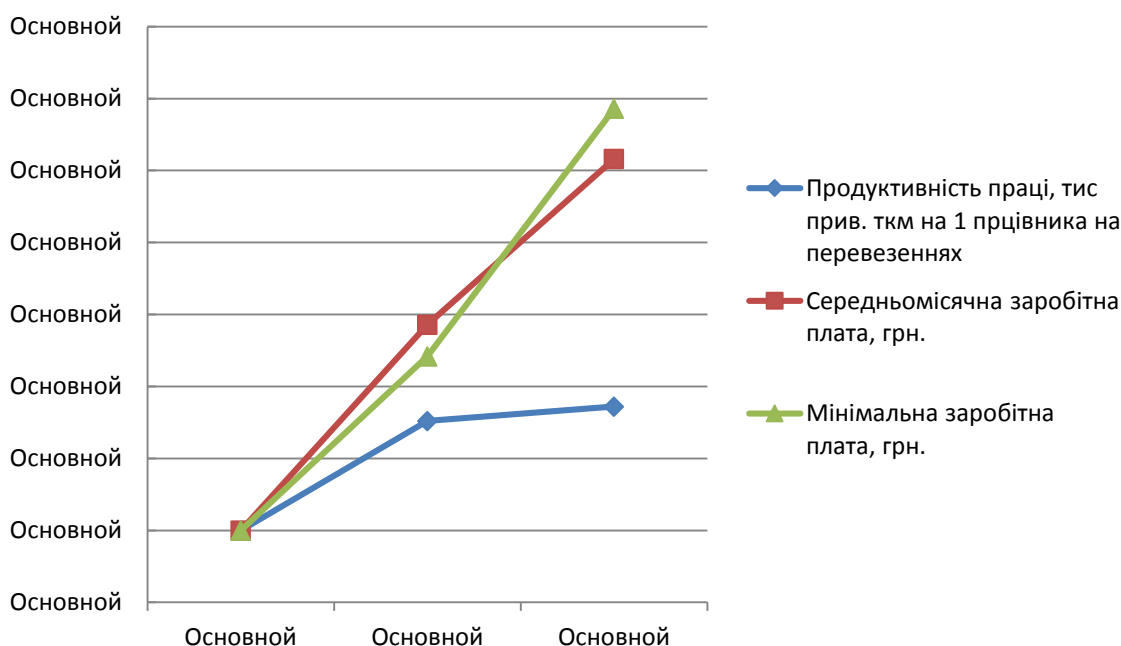


Рис. 2.6. Взаємозв'язок темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати

Таблиця 2.16

Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати

Показники	2018	2019	Темп росту, %	2020	Темп росту, % до	
					2019	2018
Продуктивність праці, тис прив. ткм на 1 працівника на перевезеннях	6541	7034	107,6	7106	101,0	108,6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8026	9173	114,3	10095	110,1	125,8
Мінімальна заробітна плата, грн. [27]	3723	4173	112,1	4815	115,4	129,3
Індекс інфляції [28]	109,8	104,1	94,8	105,0	100,9	95,6
Середньорічний індекс інфляції	111,8	107,0	95,7	104,6	87,8	93,6

Для більшої наочності розглянемо цю залежність відповідно даних табл. 2.16 і рис. 2.6. Як бачимо темпи росту середньої заробітної плати набагато випереджають темпи росту продуктивності праці (у 2020 році відповідно 101,0 і 110,1 %), що характеризує неефективну організацію праці і виробництва у дирекції залізничних перевезень ДН-2. Така тенденція обумовлена, в першу чергу, суттєвим підвищенням мінімальної заробітної плати: у 2019 році – на 12,1 %, а у 2020 році – на 15,4 %. Але відповідно даних табл. 2.16 індекси інфляції набагато менші темпів росту середньої заробітної плати і мають тенденцію зниження.

Визначимо коефіцієнт випередження за співвідношенням індексів продуктивності праці (Іпп) та середньої заробітної плати (Ісз). Для цього скористаємось даними з табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для аналізу співвідношення між темпами росту середньої заробітної плати і продуктивності праці

Показники	2019		абсолютне відхилення	Темп росту, %	2020		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
	план	звіт			план	звіт		
Фонд оплати праці, тис. грн.	225700	225766	66	100,02	241322	242886	1564	100.65
Середньомісячна зарплата, грн	9148	9173	25	100.27	10015	10095	80	100.80
Продуктивність праці, тис ткм/чол	6937	7034	+97	101,40	6788	7106	+318	104.69

Розрахуємо індекси середньої заробітної плати та продуктивності праці:

У 2019 році: $I_{сз} = 9173/9148 = 1,0026$; $I_{пп} = 7034/6937 = 1,0139$

У 2020 році: $I_{сз} = 10095/10015 = 1,0079$; $I_{пп} = 7106/6788 = 1,049$

Отже, коефіцієнт випередження $K_{вип} = I_{пп}/I_{сз}$,

У 2019 році: $K_{вип} = 1,0139/1,0026 = 1,011$

У 2020 році: $K_{вип} = 1,049/1,0079 = 1,041$

Для визначення суми економії (+е) або перевитрат (-е) фонду заробітної плати у зв'язку із зміною співвідношення ($K_{вип}$) використовуємо формулу:

$e = \Phi 3 \Pi \phi * (I_{c3} - I_{пп}) / I_{c3}$, тоді

У 2019 році: $e = 225766 * (1,0026 - 1,0139) / 1,0026 = -2545$ тис. грн

У 2020 році: $e = 242886 * (1,0079 - 1,049) / 1,0079 = -9904$ тис. грн

В умовах інфляції при аналізі індексу росту середньої заробітної необхідно врахувати індекс росту цін на споживчі товари та послуги ($I_{ц}$) за аналізований період. Тоді,

$I_{зп} = C_{31} / (C_{30} * I_{ц})$,

де, C_{31} , C_{30} – середня заробітна плата працівників у звітному та попередньому роках.

У 2020 році $I_{ц} = 1,079$ []

$I_{зп} = 10095 / 9173 * 1,079 = 1,012$

$K_{вип} = 1,049 / 1,012 = 1,037$

$e = 242886 * (1,012 - 1,049) / 1,012 = -8880$ тис грн.

2.5. Система мотивації праці працівників в дирекції залізничних перевезень

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в укрупненому вигляді можуть розглядатись як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому й мотивацію правомірно розподіляти на матеріальну, трудову і статусну. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників.

Так, вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і виявляється насамперед у такому:

- Вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу;

- Проведення політики високої заробітної плати на підприємстві дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників;
- Висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці, її інтенсифікації.

Оплата праці працівників дирекції залізничних перевезень ДН-2 проводиться відповідно до Положення про оплату праці працівників публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», розробленого відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», Генеральної угоди, Статуту публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого наказом ПАТ «Українська залізниця» № 285 від 27 04. 2018 року та є невід’ємною частиною Галузевої угоди між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками [29].

Згідно цього Положення за погодженням із профспілковими комітетами:

- запроваджують для робітників, електромеханіків диференційовані (по ступенях) доплати в розмірі 4, 8, 12 відсотків тарифної ставки (окладу) на роботах із важкими і шкідливими умовами праці та 16, 20, 24 відсотки тарифної ставки (окладу) на роботах із особливо важкими і особливо шкідливими умовами праці. Установлювати доплати за результатами атестації робочих місць і нараховувати їх за час фактичної зайнятості робітника та електромеханіка на таких роботах. При подальшій раціоналізації робочих місць і поліпшенні умов праці доплати зменшувати або відмінити повністю;
- встановлюють бригадирам із числа робітників, незвільнених від основної роботи, диференційовано доплати за керівництво

бригадою з чисельністю від 5 до 10 осіб - у розмірі до 20 відсотків, понад 10 осіб - від 20 до 25 відсотків тарифної ставки за фактично відпрацьований час;

- встановлюють робітникам, майстрам, начальникам діляниць, професіоналам, фахівцям і технічним службовцям доплати за виконання, поряд із основною роботою, обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- вводити для працівників (окрім керівників структурних підрозділів) доплати за суміщення професій (посад) або збільшення обсягів виконуваних робіт без обмеження розмірів доплат;
- установлюють доплату за роботу в нічний час у розмірі 40 відсотків, за роботу у вечірній час (з 18 до 22 год) - 20 відсотків годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час.

Встановлюють систему виплати надбавки за вислугу років працівникам дирекції щомісячно в залежності від стажу безперервної роботи в галузі у відсотках від місячної тарифної ставки, посадового окладу відповідно до затвердженого Положення :

від 1 до 3 років	- 7,0
від 3 до 5 років	- 10,0
від 5 до 10 років	- 15,0
від 10 до 15 років	- 20,0
від 15 до 20 років	- 25,0
від 20 років до 25 років	- 30,0
більше 25 років	- 40,0

У дирекції залізничних перевезень діє погодинно-преміальна система оплати праці. Динаміка структури фонду заробітної плати працівників дирекції розглянемо в табл.2.18 та рис. 2.6.

Таблиця 2.18

Динаміка структури фонду заробітної плати працівників ДН-2

Показники	2018		2019		Темп росту, %	2020		Темп росту, %
	тис.грн	% у ФОП	тис.грн	% у ФОП		тис.грн	% у ФОП	
Основна заробітна плата	105176	49,1	107920	47,8	102,6	113126	46,6	104,6
Додаткова заробітна плата	99818	45,6	109374	48,4	109,6	122017	50,2	111,5
Інші компенсаційні виплати	9213	4,3	8580	3,8	93,1	7730	3,2	89,9
ФОП	214207	100	225774	100	105,4	242873	100	107,6

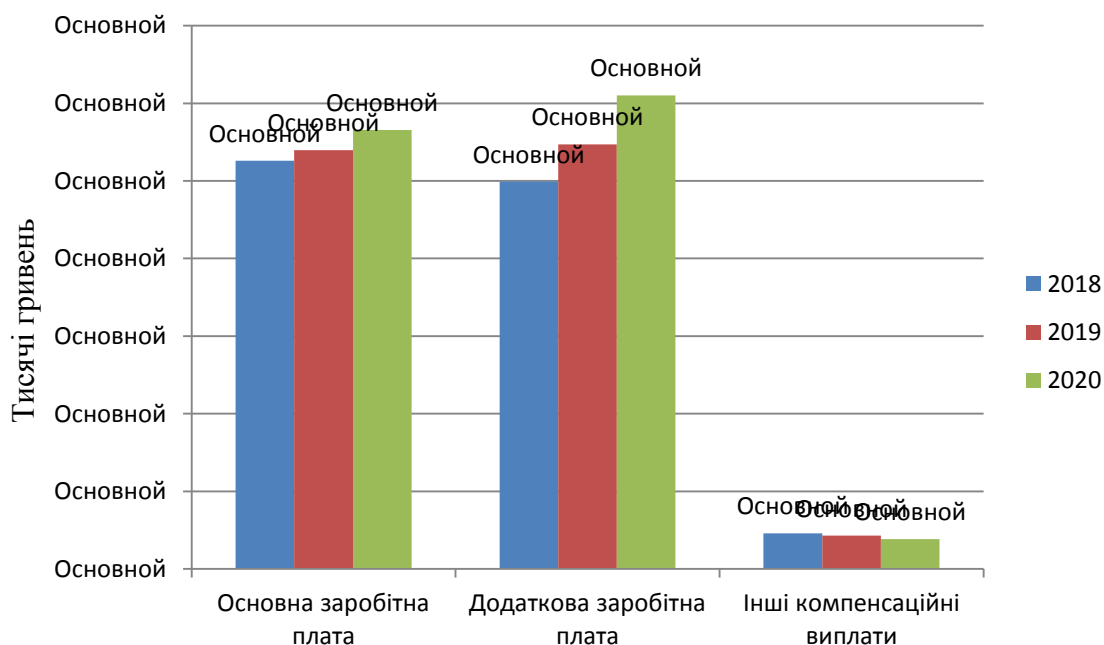


Рис.2.7. Динаміка структури ФОП працівників дирекції залізничних перев

Протягом трьох років у дирекції зростає основна заробітна плата: у 2019 році на 2,6 %, а у 2020 році на 4,6 % та додаткова заробітна плата: відповідно на 9,6 % і 11,5 %, темпи зростання якої суттєво більші у співвідношенні з показниками основної заробітної плати. Це пов'язано, в першу чергу, з постійним підвищенням мінімальної заробітної плати та тарифних ставок. Але питома вага основної заробітної плати має тенденцію зниження: з 49,1 % у 2018 році до 46,6 %, або на 2,5 % у 2020 році, а питома вага додаткової заробітної плати збільшується: з 45,6 % у 2018 році до 50,2 %, або на 4,6 % у 2020 році, що свідчить про зростання стимулюючих показників в оплаті праці.

Проаналізуємо основні виплати додаткової заробітної плати ДН-2, які наведено у табл. 2.19.

Найбільшу питому вагу у додаткової заробітної платі займають виплати премій за основні результати роботи: у 2019 році – 25,8 %, а у 2020 році – 26,5 % та надбавки за вислугу років: у 2019 році – 27,4 %, а у 2020 році – 24,0 %. Розрахунки показують, що премії за основні результати роботи відносно основної заробітної плати складають: у 2019 році – 26,2 %, а у 2020 році – 28,6 %, або на 2,4 % більше, що підкреслює зростання ролі стимулюючих показників праці у дирекції.

Таблиця 2.19

Перелік виплат додаткової заробітної плати ДН-2

Найменування виплат	2019		2020		Темп росту, %
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	
Разом	109374	100	122017	100	111,6
Доплата за умови праці	2298	2,1	2643	2,2	115,0
Доплата за роботу в нічний час	10281	9,4	11743	9,6	114,2
Доплата за роботу у вечірній	3281	3,0	3339	2,7	101,8

час					
Доплата за почесні звання	109	0,1	71	0,1	65,1
Оплата і доплата за святкові і вихідні	4703	4,3	5044	4,1	107,3
Надбавка за професійну майстерність	1094	1,0	1398	1,2	127,8
Премія за основні результати роботи	28234	25,8	32337	26,5	114,5
Індексація	219	0,2	221	0,2	100,9
Оплата щорічних відпусток	18812	17,2	21782	17,9	115,8
Оплата 4 додаткових днів осн щорічної відпустки працівникам, прийнятим на роботу до 1 січня 1997 року	843	0,8	889	0,7	15,5
Додаткові відпустки	2417	2,2	2653	2,2	109,8
Оплата навчальної відпустки	438	0,4	623	0,5	142,2
Надбавка за вислугу років	29975	27,4	29409	24,0	98,1
Компенсація за невикористаний відпустку	546	0,5	925	0,8	169,4
Обовязкове медичне обстеження працівників за рахунок коштів підприємства	831	0,8	882	0,7	106,2
Фінансування заходів з охорони праці	1465	1,3	3408	2,8	232,6
Інші доплати і надбавки	3828	3,5	4650	3,8	121,5

Крім основної та додаткової заробітної плати існують інші компенсаційні виплати, перелік яких наведено у табл. 2.18 і 2.20.

Протягом трьох років ці виплати знижуються: у 2019 році – на 6,9 %, а у 2020 році – на 10,1 %, в першу чергу, за рахунок зниження матеріальної допомоги на оздоровлення у 2020 році - на 7,5 % та винагорода за підсумками роботи - на 23,7 %. Ці виплати займають найбільшу питому вагу в інших компенсаційних виплатах. Так, матеріальна допомога на оздоровлення складає: у 2019 році – 70,0 %, а у 2020 році – 71,8 %, винагорода за підсумками роботи відповідно - 14,0 % і 11,9 %.

Таблиця 2.20

Перелік інших компенсаційних виплат, що входять у ФОП

Перелік виплат	2019		2020		Темп росту %
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	
Разом	8580	100	7730	100	90,1
Винагорода за підсумками роботи	1201	14,0	916	11,9	76,3
Премії, в т.ч.:	171	2,0	118	1,5	69,0
за сприяння винахідницькій роботі	2		2		100
за освоєння та впров н/т	46		32		70,0
конкурс винахідників	123		84		68,3
До ювілейних та пам'ятних дат	584	6,8	665	8,6	113,9
Матеріальна допомога на оздоровлення	6006	70,0	5547	71,8	92,5
Суми наданих соціальних пільг, в т.ч.:	618	7,2	484	6,	78,3
здешевлення харчування	79		68		86,1
здешевл вартості палива	539		416		77,2

Виконання положень Галузевої угоди між адміністрацією залізничного транспорту та профспілками за 2019-2020 роки наведено в табл.2.21.

Таблиця 2.21

Виконання положень Галузевої угоди між адміністрацією залізничного транспорту та профспілками ДН-2

Пункт Галузевої угоди	Положення	Сума, тис. грн.		Темп росту, %
		2019	2020	
1	2	3	4	5
3.2.4	Доплати і надбавки	2711,0	2481,0	91,5
3.2.5	Індексація заробітної плати			
3.2.11	Відшкодування витрат за роз'їзний характер роботи	45,0	25,0	55,6
3.2.13	Виплати щомісячної надбавки за вислугу років	28337,0	27410,0	96,7
3.2.17	Забезпечення побутовим паливом: (надання грошової компенсації) пенсіонерам	231,0	194,0	84,0
3.2.18	Надання працівникам матеріальної допомоги на оздоровлення	6006	5548,0	105,1
3.2.21	Виплата грошової допомоги при звільненні працівників у зв'язку з виходом на пенсію вперше	1890,0	2254,0	119,3
3.3.1	Оплата 4 додаткових днів осн щорічної відпустки працівникам, прийнятим на роботу до 1 січня 1997 року	843,0	889,0	105,5
3.3.2	Додаткові відпустки:	2417,0	2653	109,8
	-за особливий характер праці	642,0	761,0	118,5
	-за вислугу років на залізничному транспорті	1507,0	1611,0	106,9
	-за ненормований робочий день	266,0	281,0	105,6
3.5.12	Фінансування заходів з охорони праці	1465,0	3408,0	232,6
3.6.1	Надання залізничникам, які перебувають на квартирному обліку, безпроцентної позики для житлового будівництва	68,0	-	-
3.6.10	Надання допомоги на страхові внески для добровільного медичного страхування:	1005,0	952,0	94,7
3.6.12	Надання матеріальної допомоги на поховання залізничників та членів їх сімей, пенсіонерів-залізничників	313,0	331,0	105,8
3.6.16	Обовязкове медичне обстеження працівників за рахунок коштів підприємства	831,00	882,0	106,1

Пункт Галузевої угоди	Положення	Сума, тис. грн.		Темп росту, %
		2019	2020	
1	2	3	4	5
3.6.17	Одноразова матеріальна допомога непрацюючим пенсіонерам-залізничникам при особовому звернені	79,0	98,0	124,1
3.6.17	Надання мат.допомоги за рішенням дорожньої комісії та рішенням правління ПАТ УЗ (наказ від 17.03.2016 №186	16,0	96,0	600,0
3.6.17	Заохочення пенсіонерів-залізничників з нагоди професійних та Державних свят	114,0	77,0	67,5
3.7.4	Надання працівникам профспілкових органів соціальних гарантій, пільг та заохочень	631,0	479,0	76,0
3.7.8	Відрахування профспілковим організаціям на проведення культурно-масової і фізкультурної роботи	794,0	729,0	91,8
	Всього	47796	48506	101,5

Наведені дані у табл. 2.21 дозволяють аналізувати динаміку виконання положень Галузевої угоди між адміністрацією залізничного транспорту та профспілками ДН-2.

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо.

Особливу увагу слід звернути на нормування праці, як ефективний засіб мотивації праці всіх категорій працівників. На основі норм затрат праці визначається потреба в кадрах за їх чисельністю, професіям, спеціальностям

та кваліфікації, розраховується фонд заробітної плати, здійснюється вдосконалення заробітної плати. До основних методів визначення непродуктивних витрат робочого часу відносяться фотографії робочого часу, хронометраж, фотохронометраж. Результати вивчення робочого часу служать базою для вдосконалення нормування праці.

Безперечно кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Кваліфікований робітник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результат його роботи оцінюється високо як ним самим, так і колективом. Мірами заохочення є подяки, нагородження Почесними грамотами, цінними подарунками, занесення на дошку пошани, нагородження званнями “Заслужений працівник транспорту України”, “Заслужений будівельник України”, “Заслужений енергетик України” та інші почесні державні звання, відповідно до спеціальності, а також „Заслужений раціоналізатор України”, „Заслужений донор України”, нагородження Почесною Грамотою Кабінету Міністрів України.

Велика роль належить і статусній мотивації, яка є внутрішньою рушійною силою поведінки працівника, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу. Тому «підтекст» статусної мотивації пов'язаний із прагненням людини бути визнаним фахівцем своєї справи, користуватись авторитетом.

Важливим фактором успішної роботи трудового колективу є широка участь працівників в управлінні виробництвом у вигляді різних форм суспільної діяльності. Найбільш масовою суспільною організацією є профспілка. Головна її задача – направляти зусилля всіх членів колективу на успішне виконання виробничих завдань при високій якості праці.

Однією з ефективних форм залучення працівників до управління виробництвом є колективний договір, в якому визначаються обов'язки як підприємства, так і працівників. Колективний договір заключається кожного

року профспілкою від імені колективу працюючих з адміністрацією. В ньому визначаються заходи щодо вдосконалення організації виробництва та праці, підвищенню продуктивності праці, підвищення кваліфікації тощо.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ДИРЕКЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Розробка системи оцінювання результативності праці персоналу дирекції залізничних перевезень

Ефективна оплата праці неможлива без оцінки досягнутих результатів. Які саме результати слід вважати значними, як правильно виміряти результати праці для того, щоб забезпечити пропорційний зв'язок між результатами праці і винагородою – найбільша складність при використанні на практиці різних форм і систем оплати праці.

У країнах з найбільш розвинутою економікою все більше уваги приділяють оцінці праці працівників, надаючи їй особливого значення у подальшій оплаті праці персоналу. Вчені цих країн прийшли до висновку, що «системи оцінки – це не якийсь додатковий захід, а основна мета в управлінні персоналом».

Жодна з нині діючих систем оцінки праці керівників, спеціалістів та службовців не впливає на економічні інтереси працівників. Для оцінки їх праці потрібен більш тонкий інструмент, який би відповідав певному набору вимог (рис.3.1) [30].

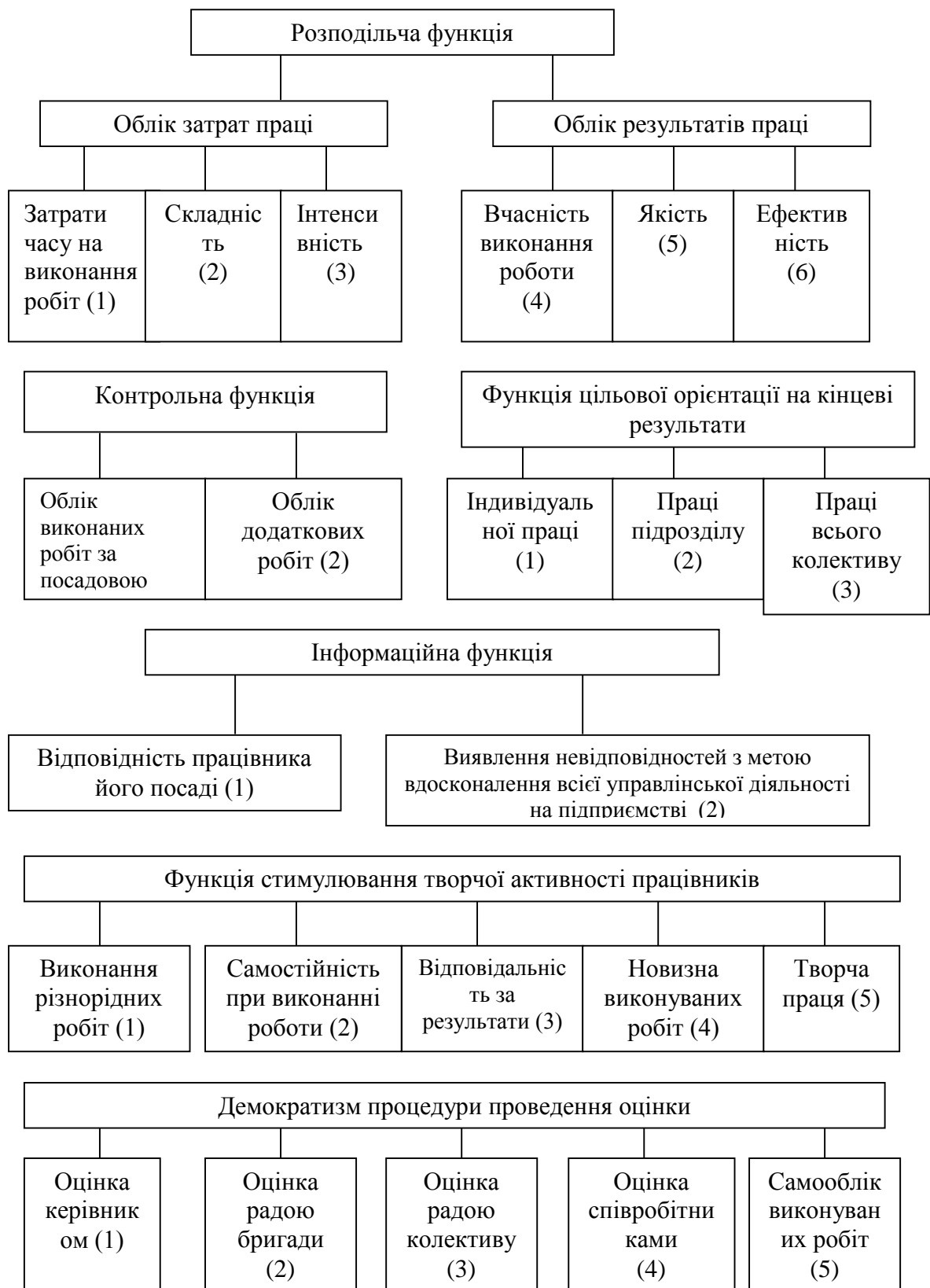


Рис.3.1. Функції, які повинні виконувати об'єктивна оцінка праці.

Отже, необхідна об'єктивна оцінка праці, яка б виконувала функції:

- Розподільчу, для чого необхідно здійснювати комплексний та науково обгрунтований облік як затрат праці, так і його результатів (складність, інтенсивність, якість);
- Контрольну, яка передбачає повний облік виконання кожним роботи за посадовою інструкцією та додаткових;
- Цільової орієнтації працівників апарату управління на кінцеві результати виробництва;
- Стимулятора творчої активності працівників розумової праці (підвищення кваліфікації, інтенсивності праці), творчий потенціал яких дуже великий.

Процедура оцінки праці персоналу повинна базуватися на демократичних засадах. Психологи стверджують, що навіть найменша неточність при розподілі винагороди у групі, викликана необ'єктивністю, істотно знижує передовий порив більшості учасників трудового процесу. Згідно теорії справедливості люди суб'єктивно визначають відношення одержаної винагороди до затрачених зусиль, потім співвідносять його з винагородою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, то у працівника виникає психологічне напруження. В результаті потрібно мотивувати цього співробітника, знімати напруження і для відновлення справедливості виправляти дисбаланс.

Для оцінки праці персоналу дирекції залізничних перевезень у даній роботі пропонується скористатися частково методикою сучасного дослідника у галузі управління працею Г.А.Дмитренка, яка базується на кваліметричній факторно – критеріальній моделі оцінки складності управлінських та інженерних робіт та економіко – математичній моделі трудового вкладу окремого працівника у спільні результати роботи [31].

Для виміру фактичної складності робіт розроблено факторно – критеріальну модель (табл.3.1)

Таблиця 3.1

Кваліметрична факторно – критеріальна модель оцінки складності
праці

Фактори складності робіт, і	Вагомість факторів, a_i	Критерії оцінки факторів, $j=1,2,3\dots$	Значимість критеріїв, X_{ij}
1	2	3	4
1. Ступінь спеціалізації	0,10	Робота: – Однорідна, вузькоспеціалізована; – Різномірність за сферою діяльності; – Різномірність по всьому колу завдань підрозділу	0,2 0,6 1,0
2. Ступінь самостійності виконання роботи	0,15	Виконання роботи: – Під безпосереднім керівництвом начальника; – У повній відповідності з інструкцією чи під загальним керівництвом; – Повністю самостійно	0,2 0,6 1,0
3. Ступінь відповідальності (через масштаб керівництва)	0,20	Відповідальність: – Тільки за свою роботу; – За роботу групи співробітників; – За весь колектив підрозділу	0,3 0,6 1,0
4. Ступінь новизни	0,25	Робота: – Регулярно повторюється; – Нерегулярно повторюється; – Новорозпочата	0,2 0,5 1,0
5. Ступінь творчості	0,30	Праця: – Технічна; – Формально-логічна; – Творча	0,2 0,6 1,0
Всього	1,00	$K_{ск} = \sum a_i \cdot X_{ij}$	

За формулою, наведеною у табл.3.1., визначаються коефіцієнти складності робіт для керівників усіх відділів і провідних спеціалістів. Складність управлінських робіт відображає змістовну сторону процесу управління, яка обумовлена двома об'єктами – змістом самої управлінської праці та змістом дій робітника по її виконанню.

Але для оцінки складності робіт апарату управління, спеціалістів, фахівців та технічних службовців дирекції залізничних перевезень потрібно враховувати особливості їх праці.

На сьогоднішній день в практику внедряются следующие системы грейдов и их модификации в зависимости от степени сложности.

На теперішній час для оцінки персоналу на практиці широко використовується система грейдів. Грейдування — це позиціонування посад, тобто розподіл у ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінністю цієї позиції підприємства. При цьому оцінюються такі фактори [32]:

- 1) керування співробітниками;
- 2) відповідальність;
- 3) самостійність у роботі;
- 4) досвід роботи;
- 5) рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- 6) рівень контактів;
- 7) складність роботи;
- 8) ціна помилки.

Наприклад, самостійність у роботі оцінюється за 6 рівнями:

А. Відсутня необхідність у прийнятті самостійних рішень, дотримуються певних інструкцій, повноваження обмежені, є постійний контроль

В. Ухвалюються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником

С. Цілі визначені керівництвом, планування та організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом

Д. Формулюються лише загальні цілі, працівником проводиться самостійна розробка методів та засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)

Е. Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі та завдання, слідуючи стратегії організації

Ф. Розробка спільної політики дій групи підрозділів, участь у розробці стратегії компанії

На наш погляд, така деталізація збільшує суб'єктивність результатів оцінки праці співробітників.

У даній роботі пропонується підхід Г.А.Дмитренка, але такі фактори як ступінь новизни та ступінь творчості замінити на рівень спеціальних знань та вартість помилки. Удосконалена кваліметрична факторно – критеріальна модель оцінки складності праці для умов дирекції залізничних перевезень наведено у табл. 3.2.

Кваліметрична факторно – критеріальна модель оцінки складності праці

Фактори складності робіт, і	Вагомість факторів, a_i	Критерії оцінки факторів, $j=1,2,3\dots$	Значимість критеріїв, X_{ij}
1	2	3	4
1. Вартість помилки	0,10	Помилки: – впливають на власну роботу; – можуть привести до збитків підрозділу; – можуть призвести до фінансових втрат підприємства	0,2 0,6 1,0
2. Ступінь спеціалізації	0,15	Робота: – Однорідна, вузькоспеціалізована; – Різномірність за сферою діяльності; – Різномірність по всьому колу завдань підрозділу	0,2 0,6 1,0
3. Рівень спеціальних знань	0,20	Освіта: – досить середньої або н / вищої ; – вища профільна; – вища профільна і поглиблені спеціальні знання.	0,2 0,5 1,0
4. Ступінь самостійності виконання роботи	0,25	Виконання роботи: – Під безпосереднім керівництвом начальника; – У повній відповідності з інструкцією чи під загальним керівництвом; – Повністю самостійно	0,2 0,6 1,0
5. Ступінь відповідальності (через масштаб керівництва)	0,30	Відповідальність: – Тільки за свою роботу; – За роботу групи співробітників; – За весь колектив підрозділу	0,3 0,6 1,0
Всього	1,00	$K_{ск} = \sum a_i \cdot X_{ij}$	

Наприклад, робота начальника відділу кадрів може бути оцінена:

- Вартість помилки - можуть привести до збитків підрозділу: $(0,10*0,6)$;
- За ступенем спеціалізації – різнорідна по всьому колу завдань підрозділу $(0,15*1,0)$;
- Рівень спеціальних знань - вища профільна і поглиблені спеціальні знання: $(0,2*1)$;
- За ступенем самостійності – робота виконується у відповідності з інструкцією $(0,25*0,6)$;
- За ступенем відповідальності – а роботу групи співробітників $(0,30*0,6)$;

Таким чином складність даної роботи буде визначатися коефіцієнтом:

$$K_{ск} = 0,10*0,6 + 0,15*1,0 + 0,20*1 + 0,25*0,6 + 0,30*0,6 = 0,74$$

Така конструкція оцінки складності кожної і-ої роботи дозволяє порівняти остаточно із затратами часу на її виконання і одержати перші компоненти оцінки праці, побудованій на єдиній співставній базі – затратах робочого часу.

$$O = \sum_{i=1}^n K_{ски} , \quad (3.1)$$

де O – оцінка трудового вкладу працівника за минулий період;

$K_{ски}$ – коефіцієнт складності і-ої роботи;

n – кількість робіт, виконаних робітником за період.

Для врахування інтенсивності затрат живої праці доцільно застосовувати показник інтенсивності, який характеризує відношення планових затрат часу до фактичних. Цей показник характеризує більші чи менші затрати енергії (розумової, фізичної) в одиницю часу. У цьому

випадку праця буде оцінюватися за більш повною моделлю, згідно з якою показник початково затраченого часу умовно зростає чи зменшується від складності і оперативності виконання робіт:

$$O = \sum_{i=1}^n K_{cki} \cdot K_{ini} , \quad (3.2)$$

де K_{ini} – коефіцієнт інтенсивності для i -ої роботи.

Коефіцієнт інтенсивності можна визначити за спрощеною схемою:

- Невисока інтенсивність робіт – 0,75;
- Середня інтенсивність робіт – 1;
- Висока інтенсивність робіт – 1,25.

Проте оцінка праці спеціалістів та службовців буде не повною без врахування вчасності виконання завдання та його якості. Тому, остаточно модель оцінки праці спеціалістів можна показати в такому вигляді:

$$O = \sum_{i=1}^n K_{cki} \cdot K_{ini} \cdot K_{vci} \cdot K_{yki} \cdot K_{efi} \quad (3.3)$$

де

K_{efi} – коефіцієнт витрат минулої праці по i -й роботі;

K_{vci} , K_{yki} – відповідно коефіцієнт вчасності та якості виконання i -ої роботи

$$K_{vci} = 1 - t_{zani} / T_{\phi} , \quad (3.4)$$

$$K_{yki} = 1 - t_{spoji} / T_{\phi} , \quad (3.5)$$

де t_{zani} – час, на величину якого порушено строк виконання i -ої роботи;

t_{spoji} – час, який витратив споживач i -ої роботи на виправлення помилок та їх наслідків;

Тф – загальна кількість фактично затраченого робочого часу в обліковому періоді.

3.2. Удосконалення системи преміювання апарату управління дирекції залізничних перевезень на основі результатів оцінки праці

З метою підвищення мотивації та стимулювання праці у магістерській роботі було проведено оцінку апарату управління дирекції залізничних перевезень відповідно методики, яка наведено у п.3.1.

До складу апарату управління входить 95 чоловік: керівництво – 5 чоловік; 6 відділів та 6 секторів. ФОП основної заробітної плати за місяць складає 781860 грн. Виходячи з організаційної структури управління дирекції залізничних перевезень було відібрано наступні посади: начальник, заступник начальника, начальники 6 відділів та 6 секторів, головний інженер, провідний інженер, інженери I та II категорій, Інженер, інженер з охорони праці, старший інспектор, ревізор руху, диспетчер, головний бухгалтер, провідний бухгалтер, Бухгалтери I та II категорій, бухгалтер, провідний економіст, економіст I та II категорій, економіст, оператор комп'ютерного набору I категорії. Для кожного працівника розраховуємо коефіцієнти і величину загальної оцінки праці за алгоритмом моделі кваліметричної факторно – критеріальної оцінки, наведеної в п.3.1. Але для оцінки роботи апарату управління будемо використовувати неповну модель, наведену в формулі 3.2.

1. Начальник ДН:

$$K_{ск} = 0,1*1 + 0,15*1 + 0,2*1 + 0,25*1 + 0,3*1 = 1,00$$

2. Перший заступник начальника ДН:

$$K_{ск} = 0,1*1 + 0,15*1 + 0,2*0,5 + 0,25*1 + 0,3*1 = 0,90$$

3. Головний інженер ДН:

$$K_{CK} = 0,1*1+0,15*0,6+0,2*0,5+0,25*1+0,3*1=0,84$$

4. Провідний інженер ДН:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*1+0,2*1+0,25*0,6+0,3*0,6=0,74$$

5. Старший інспектор ДН:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*0,6+0,2*1+0,25*0,6+0,3*0,6=0,68$$

6. Начальники відділів:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*1+0,2*1+0,25*0,6+0,3*0,6=0,74$$

7. Заступники начальників відділів:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*0,6+0,2*1+0,25*0,6+0,3*0,6=0,68$$

8.Провідні інженери відділів:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*1+0,2*0,5+0,25*0,6+0,3*0,6=0,64$$

9. Інженер I категорії:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*0,6+0,2*0,5+0,25*0,6+0,3*0,6=0,58$$

10. Інженер II категорії:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*0,2+0,2*0,6+0,25*0,5+0,3*0,6=0,52$$

11. Інженер:

$$K_{CK} = 0,1*0,2+0,15*0,2+0,2*0,5+0,25*0,6+0,3*0,6=0,48$$

12.Старший інспектор відділу:

$$K_{CK} = 0,1*0,6+0,15*0,2+0,2*0,6+0,25*0,5+0,3*0,6=0,52$$

13.Ревізор руху ДН:

$$K_{CK} = 0,1*0,2+0,15*0,6+0,2*0,6+0,25*1+0,3*0,6=0,66$$

14. Начальники секторів:

$$K_{CK} = 0,1*1+0,15*0,6+0,2*0,6+0,25*0,5+0,3*0,6=0,62$$

15. Інженер з охорони праці:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,6 + 0,25 * 0,2 + 0,3 * 0,6 = 0,57$$

16. Диспетчер з регулювання вагонного парку:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,6 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 1 + 0,25 * 0,6 + 0,3 * 0,6 = 0,68$$

17. Головний бухгалтер:

$$K_{CK} = 0,1 * 1 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,5 + 0,25 * 1 + 0,3 * 1 = 0,84$$

18. Провідний бухгалтер:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,6 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,5 + 0,25 * 1 + 0,3 * 0,6 = 0,69$$

19. Бухгалтер I категорії:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,6 + 0,25 * 1 + 0,3 * 0,6 = 0,66$$

20. Бухгалтер II категорії:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,2 + 0,2 * 0,5 + 0,25 * 0,6 + 0,3 * 0,6 = 0,48$$

21. Бухгалтер:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,2 + 0,25 * 0,2 + 0,3 * 0,0,3 = 0,29$$

22. Провідний економіст:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,6 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,5 + 0,25 * 1 + 0,3 * 0,6 = 0,69$$

23. Економіст I категорії:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,6 + 0,15 * 0,2 + 0,2 * 0,6 + 0,25 * 0,5 + 0,3 * 0,6 = 0,52$$

24. Економіст II категорії:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,3 + 0,25 * 0,2 + 0,3 * 0,6 = 0,40$$

25. Економіст:

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,6 + 0,2 * 0,2 + 0,25 * 0,2 + 0,3 * 0,0,3 = 0,29$$

26. Оператор комп'ютерного набору I категорії

$$K_{CK} = 0,1 * 0,2 + 0,15 * 0,3 + 0,2 * 0,2 + 0,25 * 0,2 + 0,3 * 0,0,3 = 0,25$$

Результати розрахунку зводимо в підсумкову таблицю (табл.3.3) і розраховуємо комплексну оцінку праці для кожного працівника за формулою 3.2.

Таблиця 3.3

Результати розрахунку комплексної оцінки праці апарату управління дирекції залізничних перевезень

	Посада	Коефіцієнт складності робіт, Кск	Коефіцієнт інтенсивності робіт, Кін	Комплексна оцінка праці, Оі
1	Начальник ДН	1,00	1,25	1,25
2	Перший заступник начальника ДН	0,90	1,25	1,125
3	Головний інженер ДН	0,84	1,25	1,05
4	Провідний інженер ДН	0,74	1	0,74
5	Старший інспектор ДН	0,68	1	0,68
6	Начальники відділів	0,74	1,25	0,925
7	Заступники начальників відділів	0,68	1,25	0,786
8	Провідні інженери відділів	0,64	1	0,64
9	Інженер I категорії	0,58	1	0,58
10	Інженер II категорії	0,52	1	0,52
11	Інженер	0,48	1	0,48
12	Старший інспектор відділу	0,52	1	0,52
13	Ревізор руху ДН	0,66	1,25	0,825
14	Начальники секторів	0,62	1,25	0,775
15	Провідний інженер з охорони праці	0,57	1	0,57
16	Диспетчер з регулювання вагонного парку	0,68	1,25	0,85
17	Головний бухгалтер	0,84	1,25	1,05
18	Провідний бухгалтер	0,69	1	0,69
19	Бухгалтер I категорії	0,66	1	0,66
20	Бухгалтер 2 категорії	0,48	1	0,48
21	Бухгалтер	0,29	1	0,29
22	Провідний економіст	0,69	1	0,69
23	Економіст I категорії	0,52	1	0,52
24	Економіст II категорії	0,40	1	0,40
25	Економіст	0,29	1	0,29
26	Оператор комп'ютерного набору I категорії	0,25	1	0,25

З метою вдосконалення оплати праці апарату управління дирекції залізничних перевезень і стимулювання покращення показників діяльності доцільно використовувати модель формування доходів в залежності від кінцевих результатів їх роботи та підприємства загалом.

У загальному виді економіко – математична модель для розрахунку величини доходу апарату управління може бути представлена у наступній формі:

$$Z_i = Z_{бi} + Z_{змі} \quad (3.1)$$

де Z_i – розрахункова величина заробітної плати i -го працівника, грн;

$Z_{бi}$ – базова фіксована величина заробітку, грн;

$Z_{змі}$ – змінна величина доходу, що нараховується від очікуваного або досягнутого рівня результатів діяльності і використовується для стимулювання підвищення ефективності праці i -го працівника, грн.

Базова фіксована величина заробітку – це посадовий оклад працівника відповідно Штатного розпису структурного підрозділу "Криворізька дирекція залізничних перевезень" регіональної філії "Придніпровська залізниця", який введений в дію 01. 01. 2021 року.

Робота керівника відрізняється від роботи підлеглих йому працівників високим рівнем складності та відповідальності, тому вона повинна вище оплачуватися. Міру такого перевищення однозначно оцінити не можливо, але різниця в заробітній платі керівника і його підлеглих повинна створювати зацікавленість у других в професійно – кваліфікаційному зростанні.

Важливим фактором підвищення мотивації та стимулювання праці є визначення змінної частини доходу працівників апарату управління в нових умовах господарювання. Змінною частиною можуть виступати премії. Адже

преміювання – найбільш тонкий інструмент заохочення, оскільки чітко орієнтує на досягнення основного економічного критерію – прибутку.

На сьогодні діючі показники та умови преміювання і навіть впровадження нормованих завдань не в повній мірі стимулюють кінцеві результати праці робітників – почасовиків.

Ця категорія робітників, а також керівники підрозділів не зацікавлені у виявленні та скороченні внутрішньозмінних та цілозмінних простоїв тому, що у всіх випадках їм гарантується певна заробітна плата.

Тому пропонуємо нараховувати відсоток премії з урахуванням результатів розрахунку комплексної оцінки праці апарату управління дирекції залізничних перевезень.

Загальна сума премій за місяць ($\sum \text{Пр}$) буде визначатися в залежності від місячного фонду основної заробітної плати ($\sum \text{ФОП}_m$) та встановленого до виплати відсотка премії (Нпр) за формулою:

$$\sum \text{Пр} = \sum \text{ФОП}_m \times \text{Нпр} / 100 \quad (3.6)$$

Ця сума премій буде розподілятися між працівниками в залежності від фактично відпрацьованого часу та коефіцієнту комплексної оцінки і-ої професії. Премія для і-го робітника ($\text{З}_{\text{змі}}$) буде визначатися за формулою:

$$\text{З}_{\text{змі}} = (\sum \text{Пр} / \sum \text{К}_{\text{к.о.}}) \times \text{К}_{\text{к.о. } i}, \quad (3.7)$$

де $\sum \text{Пр}$ - загальна сума премій апарату управління ДН 2 за місяць,

$\sum \text{К}_{\text{к.о.}}$ – сумарна оцінка праці працівників апарату управління ДН-2,

$\text{К}_{\text{к.о.}}$ - коефіцієнт комплексної оцінки і-ої професії

У даній магістерській роботі проведено розрахунки основної заробітної плати і премії працівників апарату управління ДН-2 з урахуванням результатів комплексної оцінки праці, які наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок основної заробітної плати і премії працівників апарату управління ДН-2

Посада	Кількість штатних одиниць	Встановлений посадовий оклад O_i , грн/міс	Кількість відпрацьованих днів за місяць на одного співробітника, днів	Оклад за відпрацьовані дні за місяць, грн. $O_{i.ф.}$	Фонд основної заробітної плати за місяць за фактом, грн. $ФОП_M$	Комплексна оцінка праці на одного співробітника $K_{к.о.}$	Комплексна оцінка праці, з урахуванням відпрацьованих днів	Сумарна оцінка праці працівників $\sum K_{к.о.}$	Премія працівникам підрозділів за місяць, грн. $З_{змі.}$	Фонд заробітної плати з премією за місяць грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Начальник ДН	1	21610	20	21610	21610	1,25	1,25	1,25	4504,40	26114,40
Перший заступник начальника ДН	1	18790	20	18790	18790	1,125	1,125	1,125	4053,62	22843,62
Головний інженер ДН	1	18030	17	15325	15325	1,05	0,90	0,90	3242,90	18567,90
Провідний інженер ДН	1	8415	20	8415	8415	0,74	0,74	0,74	2666,38	11081,38
Старший інспектор ДН	1	5610	20	5610	5610	0,68	0,68	0,68	2450,19	8060,19
Начальник відділу кадрів:	1	11979	20	11979	11979	0,925	0,925	0,925	3332,98	15311,98
Провідний інженер	1	8415	15	6311	6311	0,786	0,59	0,59	2125,90	8436,90
старший інспектор	2	6952	20	6952	13904	0,58	0,58	1,16	4179,73	18983,73
Інженер II категорії	1	6952	15	5214	5214	0,52	0,23	0,23	828,74	6042,74
Начальник фінансово-економічного відділу:	1	11979	18	10781	10781	0,925	0,833	0,833	3001,48	13782,48
Заступник начальника з бух обліку	1	10868	20	10868	10868	0,786	0,786	0,786	2832,13	13700,13
Заступник начальника з економ і фін питань	1	10195	20	10195	10195	0,786	0,786	0,786	2832,13	13027,13
Головний бухгалтер	1	10868	16	8695	8695	1,05	0,84	0,84	3026,70	11721,70

Провідний бухгалтер	3	9009	20	9009	27027	0,69	0,69	2,07	7458,66	34485,66
Провідний бухгалтер	2	8415	20	8415	16830	0,69	0,69	1,38	4972,44	21802,44
Бухгалтер I категорії	8	7645	19	7263	58102	0,66	0,627	10,383	37412,21	95514,21
Бухгалтер II категорії	2	6370	18	5733	11466	0,48	0,27	0,54	1945,74	13411,74
Бухгалтер	1	5770	20	5770	5770	0,29	0,29	0,29	1044,93	6814,93
Провідний економіст	1	8415	20	8415	8415	0,69	0,69	0,69	2386,22	10801,22
Економіст I категорії	1	7645	20	7645	7645	0,52	0,52	0,52	1873,67	9518,67
Економіст II категорії	1	5370	20	5370	5370	0,40	0,40	0,40	1441,30	6811,30
Начальник господарського відділу	1	10159	20	10159	10159	0,74	0,74	0,74	2666,38	12825,38
Оператор комп'ютерного набору I категорії	3	4906	20	4906	14718	0,25	0,25	0,75	2702,41	17420,41
Начальник комерційного відділу	1	16415	20	16415	16415	0,925	0,925	0,925	3332,98	19744,98
Заступник начальника	1	15930	20	15930	15930	0,786	0,786	0,786	2832,13	18762,13
Заступник начальника	2	14900	18	13410	26820	0,786	0,707	1,414	5094,95	31914,95
Провідний інженер	5	8415	19	7994	39971	0,64	0,608	3,04	10953,78	50924,78
Інженер I категорії	4	7645	20	7645	30580	0,58	0,58	2,32	8359,47	38939,47
Інженер II категорії	1	6952	15	5214	5214	0,52	0,39	0,39	1405,25	6619,25
Старший інспектор	1	7645	20	7645	7645	0,52	0,52	0,52	1873,67	9518,67
Диспетчер з регулювання вагонного парку	2	7140	20	7140	14280	0,85	0,85	1,70	6125,47	20405,47
Ревізор вагонного господарства	1	6952	15	5314	5214	0,825	0,619	0,619	2230,40	7444,40
Інженер-технолог II категорії	1	6370	20	6370	6370	0,52	0,52	0,52	1873,67	8243,67
Начальник відділу станцій	1	12030	20	12030	12030	0,925	0,925	0,925	3332,98	15362,98
Заступник начальника	1	10900	15	8175	8175	0,786	0,59	0,59	2125,90	10300,90
Провідний інженер	2	8415	20	8415	16930	0,64	0,64	1,28	4612,12	21542,12
Диспетчер	5	7645	19	7263	36314	0,64	0,608	3,04	10953,78	47267,78
Інженер I категорії	3	7645	20	7645	22935	0,58	0,58	1,74	6269,60	29204,60
Інженер	1	5748	18	51173	5173	0,48	0,432	0,432	1556,60	6729,60
Начальник технічного	1	11979	20	11979	11979	0,925	0,925	0,925	3332,98	15281,98

відділу										
Провідний інженер	1	8415	20	8415	8415	0,786	0,786	0,786	2832,13	11247,13
Інженер I категорії	3	7645	19	7263	21788	0,58	0,551	1,653	5956,12	27744,12
Начальник сектора охорони праці	1	10868	15	8151	8151	0,775	0,581	0,581	2093,47	10244,47
Провідний інженер	1	8415	20	8415	8415	0,57	0,57	0,57	2053,83	10468,83
Начальник сектора організації праці та з/п	1	10868	20	10868	10868	0,775	0,775	0,775	2792,50	13660,50
Провідний інженер	1	8415	15	6311	6311	0,64	0,48	0,48	1729,55	8040,55
Начальник спеціального сектору	1	9490	20	9490	9490	0,775	0,775	0,775	2792,50	12282,50
Інженер I I категорії	1	6952	20	6952	6952	0,52	0,52	0,52	1873,67	8825,67
Начальник першого сектору	1	9490	20	9490	9490	0,775	0,775	0,775	2792,50	12282,50
Інспектор	1	6952	20	6952	6952	0,52	0,52	0,52	1873,67	8825,67
Начальник пасажирського сектору	1	10868	20	10868	10868	0,775	0,775	0,775	2792,50	12282,50
Провідний інженер	1	8415	19	7994	7994	0,64	0,608	0,608	2190,75	10184,75
Інженер I категорії	1	7645	20	7645	7645	0,58	0,58	0,58	2098,87	9743,87
Інженер II категорії	1	7645	15	5734	5734	0,52	0,39	0,39	1405,26	7139,26
Інженер	1	5748	20	5748	5748	0,48	0,48	0,48	1729,55	7477,55
Начальник сектору майнових та земельних ресурсів	1	10159	20	10159	10159	0,775	0,775	0,775	2792,50	12951,50
Провідний інженер	1	8415	15	6211	6211	0,64	0,48	0,48	1729,55	7940,55
Інженер I категорії	1	7645	20	7645	7645	0,58	0,58	0,58	2098,87	9743,87
Інженер	1	5748	20	5748	5748	0,48	0,48	0,48	1729,55	7477,55
Начальник сектору спеціального зв'язку	1	9490	20	9490	9490	0,775	0,775	0,775	2792,50	12212,50
Інженер II категорії	1	6500	20	6500	6500	0,52	0,52	0,52	1873,67	8373,67
Всього	95				781860			63,40	228444,00	1010304,00
Премія					228444			3603,218		

У практиці зустрічаються ситуації, коли стимулювати керівний персонал необхідно не тільки за досягнуті результати роботи, а і за очікуваний ефект. Для стимулювання керівників в подібних умовах на підприємствах доцільно утворювати спеціальний резервний фонд виплат. Він буде використовуватись для заохочення керівників у періоди коливань кон'юктури або тимчасової відсутності прибутку при впровадженні нового обладнання. Якщо управлінець скоротить видатки, то навіть при відсутності прибутку він одержить премію – за зменшення розміру збитку.

Резервний фонд формується з прибутку або інших спеціальних фондів. Це дозволить оцінювати і стимулювати саме індивідуальний внесок керівника, навіть коли справи йдуть погано. Навіть якщо величина цього фонду буде невеликою, він все одно буде мати важливе значення як матеріальне, так і моральне.

3.3. Удосконалення системи мотивації праці робітничого складу працівників дирекції залізничних перевезень

Головним джерелом підвищення продуктивності праці на залізничному транспорті є постійне вдосконалення його технічного оснащення, зростання обсягів перевезень. Але поряд з впровадженням нової техніки та досягнень науки певне значення має продуктивна організація праці: встановлення необхідних витрат праці, виконання обсягів робіт меншою чисельністю працівників, усунення втрат робочого часу та інше. В першу чергу це стосується працівників з погодинною оплатою праці і особливо робітників, які складають 89,8 % від загальної чисельності працівників.

На сьогодні діючі показники та умови преміювання і навіть впровадження нормованих завдань не в повній мірі стимулюють кінцеві результати праці робітників-почасовиків.

Ця категорія робітників, а також керівники підрозділів (майстри, старші майстри та інші) не зацікавлені у виявленні та скороченні внутрішньозмінних та цілозмінних простоїв тому, що у всіх випадках їм гарантується певна заробітна плата. Керівникам підрозділів спокійніше при наявності на їх ділянці зайвої робочої сили.

У зв'язку з цим відрядна система оплати праці є більш прогресивною системою, бо матеріально стимулює особисто кожного робітника у підвищенні обсягів роботи та виконанні їх меншою чисельністю робітників. А це в свою чергу сприяє не тільки збільшенню обсягів роботи, але й росту по структурному підрозділу такого важливого економічного показника як продуктивність праці.

Важливе значення при впровадженні відрядної системи оплати праці має наявність технічно - обґрунтованих норм часу (виробітку) по тій чи іншій професії робітників в даному структурному підрозділі або в інших підрозділах залізниці аналогічного господарства, де робітники цих професій працюють на відрядній системі оплати праці.

Були проаналізовані професії робітників-почасовиків станцій. На основі цього аналізу пропонується перелік професій робітників-почасовиків, які можуть бути переведені на відрядну систему оплати праці:

- складач поїздів та його помічник;
- регулювальник швидкості руху вагонів;
- сигналіст;
- оператор гірки;
- оператор поста централізації.

Для успішного впровадження відрядної системи оплати праці необхідно вирішити ряд питань:

1. Визначити дільницю, бригаду робітників чи індивідуально працюючих робітників - почасовиків для переведення їх у відрядники.

2. Вивчити організаційно-технічні умови виконання робіт, їх обсяги, назву та перелік робіт, наявність або можливість їх обліку.

3. За допомогою фотографії робочого дня дослідити завантаження робітників на протязі зміни і виявити можливість вивільнення.

Для полегшення впровадження відрядної системи оплати праці ці дільниці, бригади та окремих робітників слід об'єднувати не тільки за однойменними професіями, але й близькими за виконуваними роботами. При цьому оплата праці робітників повинна бути за кінцевий результат і по єдиному наряду. Це буде сприяти рівномірному розподілу навантаження обсягів робіт.

Результати від проведеного обліку та розрахунків за відрядною системою оплати праці отримані такі:

- виконання норм виробітку склало 117%-124%;
- зростання фонду, оплати праці в зв'язку з перевиконанням норм становить 20%, або 202 грн в середньому на одного працівника в місяць;
- відсутність вивільнення працівників, зайнятих на формуванні-розформуванні поїздів, так як чисельність складачів поїздів та їх помічників, регулювальників швидкості руху вагонів залежить від кількості маневрових локомотивів, які в свою чергу визначені відповідно до їх завантаженості згідно з "Методичними вказівками з розрахунку норм часу на маневровій роботі, яку виконують на

залізничному транспорті", затверджених наказом від 25.03.2003 №72-ЦЗ. Чисельність операторів сортувальних гірок і постів централізації визначена за нормами обслуговування робочих місць.

Розрахуємо відрядний приробок робітників станції.

За одиницю виміру праці приймається показник, який характеризує кінцевий результат праці сортувальної станції, відчиненій для виконання вантажних операцій – відправлений вагон.

1. Визначення норми технологічного часу на переробку й відправлення 1 вагона:

Технологічна норма часу на переробку й відправлення 1 вагона визначається як середньозважена величина затрат часу за затвердженою технологією на виконання окремих операцій з вагонами протягом доби:

$$T_{\text{тех}} = \sum T_{\text{ман}} / n(\text{хв}), \text{ де} \quad (3.8)$$

$\sum T_{\text{ман}}$ - середньодобовий обсяг маневрової роботи (3530 лок.хв)

Середньодобову кількість відправлених вагонів визначаємо з розрахунку останніх чотирьох місяців (січень – квітень) 2007 року

Січень – 41436 ваг

Лютий – 35221 ваг

Березень – 33419 ваг

Квітень – 36823 ваг.

В середньому на добу 1204 вагони. Коефіцієнт, який враховує нерівномірність надходження вагонів протягом доби складає в денну зміну – 0,48, в нічну зміну – 0,52.

Технологічна норма часу на 1 відправлений вагон дорівнює:

$$\text{В денну зміну: } \frac{3530}{2 \cdot 1204 \cdot 0,48} = 3,06 \text{ хв/ваг}$$

$$\text{В нічну зміну: } \frac{3530}{2 \cdot 1204 \cdot 0,52} = 2,82 \text{ хв/ваг}$$

Коефіцієнт використання маневрових засобів складає 82%(А). Коефіцієнт виправлення до технологічної норми часу на переробку й відправлення 1 вагона, з врахуванням використання маневрових засобів й забезпечення виконання норм на 105%(Ан), складе:

$$K = A_n / A * 100 = 1,28$$

Норма часу на 1 відправлений вагон дорівнює: $T_{тех} * K$ й складе :

$$\text{В денну зміну } 3,06 * 1,28 = 3,92 \text{ хв}$$

$$\text{В нічну зміну } 2,82 * 1,28 = 3,61 \text{ хв}$$

2. Визначення відрядної розцінки для кожного робітника.

Норма виробки за 1 год(60хв) при нормі часу 3,92 хв/ваг складе: $60 * 3 / 3,92 = 45,92 = 46$ ваг/год, а при нормі часу 3,61 хв/ваг – $60 * 3 / 3,61 = 50$ ваг/год.

Відрядна розцінка визначається за формулою: Годинна тарифна ставка розділити на норму виробки за 1 год й приведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення відрядної розцінки

Професія	Складач поїздів, регулювальник швидкості руху вагонів, сигналіст			Оператор гірки, оператор поста централізації		
	5	4	3	5	4	3
Розряд	5	4	3	5	4	3
Годинна тарифна ставка(коп)	3436	3008	2643	3261	2865	2517
Розцінка за 1 відправлений вагон (коп) Денна/нічна	75/69	65/60	58/53	71/65	62/57	55/50

Норма виробки комплексній бригаді на зміну:

$$H_{зм} = T \cdot M / T_{відпр}, \quad (3.9)$$

де T – тривалість зміни (720 хв);

M – кількість маневрових локомотивів;

$T_{\text{відпр}}$ – норма часу на відправлення 1 вагону

Тоді з формули 4.4.2:

Денній зміні: $720 \cdot 3 / 3,92 = 551$ ваг

Нічній зміні: $720 \cdot 3 / 3,61 = 598$ ваг

Робітник за місяць відпрацьовує приблизно 7 змін денних та 8 змін нічних. Виходячи з цього можна розрахувати відрядний заробіток за місяць по окремим групам робітників, а також за окремими розрядами.

Відрядний заробіток буде визначатися:

$$Z_{\text{від}} = K \cdot H_g^d \cdot P_i^d \cdot n + K \cdot H_g^n \cdot P_i^n \cdot m, \quad (3.10)$$

де H_g^d, H_g^n - норми виробітка відповідно за денну та нічну зміни, ваг;

P_i^d, P_i^n - розцінки за 1 відправлений вагон для i -го розряду відповідно в денну та нічну зміни, грн;

n, m - відповідно кількість денних та нічних змін за місяць;

K – коефіцієнт, який враховує виконання норми виробітку.

Тариф можна розрахувати як добуток годинної тарифної ставки для i -го розряду на кількість годин в місяць (приблизно 168 год)

Відрядний прирбок розраховується як різниця між відрядним заробітком і тарифом.

Розрахунки зведемо до табл. 3.6.

Розрахунок відрядного заробітку для деяких професій робітників
станцій при виконанні норми виробітку на 100 %

Професія	Відрядний заробіток, грн/міс	Тариф, грн/міс	Відрядний прирібок, грн/міс	Відрядний прирібок у % до відрядного заробітку
Складач поїздів, регулювальник швидкості руху вагонів, сигналіст:				
5 розряд	6193,71	5772,48	421,23	6,80
4 розряд	5377,45	5053,44	324,01	6,03
3 розряд	4772,58	4440,24	332,34	6,96
Оператор гірки, оператор поста централізації:				
5 розряд	5848,07	5478,48	369,59	6,32
4 розряд	5118,22	4813,20	305,02	5,95
3 розряд	4513,35	4228,56	284,79	6,31

Було проведено аналогічні розрахунки при виконанні норми виробки від 70% до 120%, які показали, що при виконанні норми на 70-80% робітники отримують 0,8 тарифа, при виконанні на 81-100% 1 тариф, від 101-120% - 1,2 тарифа. Але треба уважніше ставитися до невиконання норми виробітку, так як воно може бути не з вини робітника, у цьому випадку він отримає 1 тариф.

При впровадженні відрядної системи праці можна запропонувати таку сучасну систему оплати праці як система Меррика, в відповідності з якою при виконанні завдання до 60 % працівникові загрожує звільнення, при виробленні в розмірі 61-83% завдання він одержує ставку, у розмірі 81-100 % - 1,1 ставки, більше 100% - 1,2 ставки. Ця система набагато спрощувала б розрахунки [33].

Для всіх інших професій робітників станцій, для яких немає можливості запровадити відрядну систему оплати праці, можна використовувати повну кваліметричну факторно – критеріальну модель оцінки праці.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі, що складається з ьох розділів, на основі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення і практичне вирішення актуального питання – підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу, а також визначення на цій основі методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінки та підвищення ефективності взаємодії працівників та підприємств.

У першому розділі роботи висвітлено теоретичну базу процесу мотивації праці працівників. В ній розкрито основні поняття мотивації праці, проаналізовано такі основні її складові, як потреби, інтереси, стимули та мотиви. Здійснений огляд літератури за темою роботи показав, що дана тема в теоретичній частині постійно привертає увагу вчених-економістів. Аналіз теоретичних робіт, а також діючої практики менеджменту показують, що на даний час визначився підхід лише до вирішення деяких проблем мотивації праці. Науковці та практики приділяють особливу увагу способам активізації трудової діяльності, що ґрунтуються на дослідженнях мотивації не лише організаційно-економічного процесу, але і враховують її економічно-психологічні складові. Проте, у науковій літературі і дослідженнях недостатньо висвітлені питання із залучення працівників до участі в прибутках, удосконалення системи винагород, а також потребують подальшого розвитку нові методичні підходи до оцінки ефективності мотиваційної діяльності тощо. Для вирішення цих питань, на нашу думку, необхідно виявити організаційні та економічні особливості господарювання вітчизняних підприємств, врахування яких дозволить вдосконалити методи та підходи до мотивації, сформулювати принципи, методичні основи розбудови нових механізмів стимулювання трудової діяльності працівників тощо.

В другому розділі приведено аналітичний огляд роботи дирекції залізничних перевезень за 2018-2020 роки. Аналіз здійснено за такими основними напрямками, як: загальна характеристика діяльності організації, аналіз техніко-економічного стану організації. Аналіз показників економічної діяльності дирекції залізничних перевезень дає підстави стверджувати, що протягом 2018-2020 років підприємство працювало нестабільно. Про це свідчить несуттєви зростання вантажообігу – 1,2 % ; а зменшились: пасажирообіг – 67,7 %; приведені т-км – 1,2%, обіг вагону -25,4 %. Також у цьому розділі здійснено аналіз якісного та кількісного складу персоналу дирекції залізничних перевезень, а також аналіз використання робочого часу. З аналізу якісного та кількісного складу персоналу можна зробити висновок, що склад працівників дирекції залізничних перевезень протягом 2018-2020 років майже постійний (коефіцієнт стійкості персоналу склав у 2020 році 83,3 %), а коефіцієнт плинності з кожним роком зменшується і склав у 2020 році – 5,6 %.. Рівень освіти молодих працівників до 28 років з кожним роком покращується, а також зменшується кількість працюючих на робітничих посадах без вищої освіти, але їх частка серед загальної кількості працюючих на робітничих посадах складає 91%. Більше всього в дирекції працює працівників віком від 40 до 50 років, а серед керівного складу – від 35 до 50 років. Аналіз робочого часу показав, що загалом робочий час на підприємстві використовується ефективно, так як загальні втрати зменшуються з кожним роком і склали у 2020 році приблизно 14%, причиною втрат робого часу став високий рівень тимчасово непрацездатних працівників – 56% у 2020 році. На підприємстві постійно проводять фотографії робочого дня.

Проведено аналіз основних трудових показників, діючої системи оплати праці, а також системи мотивації праці персоналу. Аналіз фонду оплати праці здійснено методом корегувань, а також ланцюгових підстановок. Аналіз розподілу фонду оплати праці між різними категоріями працюючих дає можливість зробити висновок про сталу різницю в оплаті

праці між категоріями, що відображає дотримання міжтарифних співвідношень. Аналіз середньомісячної заробітної плати показав, що на підприємстві більшість працівників отримують заробітну плату більшу від прожиткового мінімуму.

Але темпи росту середньої заробітної плати набагато випереджають темпи росту продуктивності праці (у 2020 році відповідно 101,0 і 110,1 %), що характеризує неефективну організацію праці і виробництва у дирекції залізничних перевезень ДН-2. Така тенденція обумовлена, в першу чергу, суттєвим підвищенням мінімальної заробітної плати: у 2019 році – на 12,1 %, а у 2020 році – на 15,4 %. Але індекси інфляції набагато менші темпів росту середньої заробітної плати і мають тенденцію зниження.

У третьому розділі для оцінки праці працівників апарату управління дирекції залізничних перевезень було запропоновано використовувати методику відомого дослідника в галузі управління працею Г.А.Дмитренка, яка базується на кваліметричній факторно-критеріальній моделі оцінки складності управлінських робіт та економічно-математичній моделі трудового внеску окремого працівника у спільні результати роботи. Але з метою урахування особливостей виробничого процесу дирекції залізничних перевезень у даній роботі пропонується такі фактори як ступінь новизни та ступінь творчості замінити на рівень спеціальних знань та вартість помилки.

Запропонована оцінка трудового внеску кожного працівника в кінцевий результат діяльності всього підприємства, що базується на застосуванні таких критеріїв, як: складність, інтенсивність, вчасність, якість та ефективність праці. Даний механізм заснований на спонуканні працівників до підвищення трудової віддачі через дію на їх економічні інтереси і використовується для удосконалення системи розподілу премій для апарату управління дирекції залізничних перевезень.

Для робітників станції запропоновано ввести відрядну систему оплати праці, яка базується на колективному підряді і розраховується в залежності від норм виробки та розцінок за один відправлений вагон.

Таким чином, розроблені та обґрунтовані в магістерській роботі теоретичні та методичні положення дозволяють узгоджувати мотиваційні потреби працівників і стимулюючі можливості підприємства. Це, в свою чергу, дозволяє визначити оптимальний варіант балансу їх інтересів. Висновки та пропозиції, що приводяться в роботі, мають практичну цінність для побудови дієвих напрямків мотиваційної політики підприємств різних галузей і за рахунок цього підвищити ефективність їх функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 398 с. http://urss.ru/PDF/add_ru/179758-1.pdf
3. В Укрзалізниці зменшать управлінський персонал і підвищать зарплати залізничникам. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3174521-v-ukrzaliznici-zmensat-upravlinskij-personal-i-pidvisat-zarplati-zaliznicnikam.html>
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., "Основы Менеджмента", М.: Издательство "Дело", переизданное 2011 г.с.512
Мескон М. Основы менеджмента <http://www.fptl.ru> > meskon_osnovi-menedjmenta
DO
5. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: Монографія. – К.: НАУ, 2005.
6. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО, Випуск 11 / 2017, с. 233-237 https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337.
8. Маслоу, Абрахам. Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с..
9. Врум В. Работа и мотивация. Издательство Jossey-Bass, 2011, -404 с.

10. Портер-Лоулер Ф. Теория актуализация потребностей личности к достижениям успеха команды, осуществляющей свою деятельность в сфере бизнеса. - Перевод с англ. - М.: Бизнес, 2004.
11. Теории Х и Y Дугласа Макгрегора. <https://hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>
12. Коноваленко В. А. Психология менеджмента https://studme.org/87406/menedzhment/psihologiya_menedzhmenta
13. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ У СПАДЩИНІ М. ТУГАНА-БАРАНОВСЬКОГО, ЇЇ СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК І ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ О. М. Гірняк / НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS * 2016 / 2 (53), с. 199-203.
14. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент. Опорный конспект лекций. - 2-е изд., доп. - К.: МАУП, 2002.
15. Ярмош, В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу [Текст] / В.В. Ярмош // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268.
16. Управление персоналом организации: учебник для вузов. / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: Инфра - М, 2014. – 712 с.
17. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 467 с.
18. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
19. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К. : Кондор. — 2007. — 428 с.

20. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
21. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
22. Управління персоналом: Навч. посіб. / Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
23. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014.– 283 с.
24. ПОЛОЖЕННЯ про структурний підрозділ «Криворізька дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Придніпровська залізниця публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (нова редакція), Дніпро, 2016, с.14.
25. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 8, видавництво ТОВ «ДКС-центр», 2011
26. Економіка залізничного транспорту [Текст] підручник / за ред. Ю.В. Кулаєва, Ю.С. Бараша, М.В. Гненного; ДНУЗТ. – Дніпропетровськ, 2014. - 480 с.
27. Минимальная зарплата в Украине с 2000 по 2021 гг.
https://www.prostobank.ua/spravochniki/indikatory_rynka/lowest_salary
28. Таблиця інфляції за 2011 – 2021р.
<https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/>
29. Наказ № 792 ПАТ «Укрзалізниця» Положення про оплату праці працівників публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» , - К.,2018.
30. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. - М.: ТЕИС. - 2004. – с.236.

31. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу. – К.: МАУП, 2002.
32. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
33. К вопросу разработки мотивационных моделей оплаты труда
<https://s.econf.rae.ru/pdf/2013/04/2340.pdf>.