

ПІКУЛІНА

Олена Вікторівна
lena.chernovol1987@gmail.com

УДК 331.101.3

МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ
СУЧАСНО НАЛАГОДЖЕНОЇ СИСТЕМИ
ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

РЕПЕШКО

Інеса Віталіївна
inessa.repeshko92@gmail.comMOTIVATION AS A MEANS OF
FORMATION OF THE MODERN ADJUSTED
OF WAGES SYSTEM AT THE
ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT
OF UKRAINEк.е.н., доцент, Дніпровський
національний університет
залізничного транспорту імені
академіка В. ЛазарянаDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.11\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.11(1).7)магістрант, Дніпровський
національний університет
залізничного транспорту імені
академіка В. Лазаряна**PIKULINA Olena Viktorivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro National University of Railway Transport after Academician V. Lazarian**REPESHKO Inesa Vitaliivna** – master, Dnipro National University of Railway Transport after Academician V. Lazarian

У статті розглянуто основні засоби оптимізації системи оплати праці, деякі аспекти мотивації праці та її оплати у процесі реформування залізничної галузі України. Також запропоновано до впровадження системи розрахунків заробітної плати – система грейдів і Key Performance Indicators (KPI) – для вдосконалення мотиваційної складової персоналу та оплати праці на залізничних підприємствах. Застосування запропонованих підходів дасть можливість підвищити ефективність системи оплати праці та мотивації персоналу, що дасть змогу покращити якість та збільшити обсяги виконуваних робіт на залізничних підприємствах завдяки зацікавленості персоналу.

* * *

В статье рассмотрены основные средства оптимизации системы оплаты труда, некоторые аспекты мотивации и оплаты труда в процессе реформирования железнодорожной отрасли Украины. Также предложено внедрить системы расчета заработной платы – систему грейдов и Key Performance Indicators (KPI) – для усовершенствования системы мотивации персонала и оплаты труда на железнодорожных предприятиях. Применение предложенных подходов даст возможность повысить эффективность системы оплаты труда и мотивации персонала, позволит улучшить качество и увеличить объемы выполняемых работ на железнодорожных предприятиях благодаря заинтересованности персонала.

* * *

Introduction. Today in Ukraine doesn't have established wages system that's why this issue requires in-depth study despite the large number of research scientists in the field of personnel motivation.

The purpose of the paper is to find ways to increase the competitiveness and productivity of enterprises of "Ukrzaliznytsia" through the introduction of a modern efficient wages system.

Results. In the process of the research conclusions were drawn that "Ukrzaliznytsia" in the process of corporatization should build its own system of personnel motivation which could be able to fully take into account the specifics of this activity and its implementation translate into more effective of personnel productivity with the main goal: to increase external competitiveness.

Conclusion. As compared to the experience of the leading countries of the world on the railway in Ukraine the level of personnel motivation of railway industry is very low. "Ukrzaliznytsia" should change own system of labor motivation with using maximum approximation to the features of activities and objective economic realities in the country. Therefore, the introduction and application of innovative forms of motivating own employees in "Ukrzaliznytsia" should ensure the dependence of wages of employees and the results of their work. The correct and complex application of motivational methods in the context of corporatization of "Ukrzaliznytsia" can provide an increase in employee productivity.

Ключові слова: заробітна плата, система оплати праці, мотивація трудової діяльності, мотивація, трудові ресурси, продуктивність, оплата праці на залізниці

Ключевые слова: заработная плата, система оплаты труда, мотивация трудовой деятельности, мотивация, трудовые ресурсы, продуктивность, оплата труда на железной дороге

Keywords: wages, wage system, labor motivation, motivation, labor resources, productivity, wages on the railway transport

ВСТУП

Найбільш рушійною силою продуктивності праці є мотиваційна складова, яка має бути невід'ємною частиною налагодженої системи оплати праці. На сьогодні в Україні така система відсутня, тому це питання потребує поглибленого вивчення, попри велику кількість досліджень науковців у сфері мотивації персоналу.

Постановка проблеми

Актуальності цього питання набуває з погляду вагомості у бухгалтерському обліку саме складової обліку оплати праці, оскільки вона складає приблизно 40 % експлуатаційних витрат на залізничних підприємствах і здійснює вагомий вплив на формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Застосування сучасних методів та інструментів сти-

мулювання праці персоналу дає змогу запровадити вдосконалення системи оплати праці та її мотивації на підприємстві залізничної галузі. В умовах корпоратизації залізниці мають застосовуватися новітні технології та інструменти з метою зниження собівартості перевезень та підвищення продуктивності праці.

Праця – це основне джерело доходів найманих працівників, з одного боку, проте з іншого боку, – для роботодавців вона є вагомою частиною витрат виробництва й найефективнішим засобом мотивації працівників для досягнення визначених цілей підприємств. Питання організації оплати праці разом із формуванням її рівня складають базові потреби соціально-трудових відносин у суспільстві, бо включають інтереси всіх учасників трудового процесу.

Для залізничних підприємств розмір оплати праці та її регулярність визначають загальні перспективи розвитку цієї галузі та рівень життя працюючого персоналу. На кінцевий результат впливає кожне підприємство залізниці, чого не враховує сучасна система фінансування структурних підрозділів, що в результаті не допускає заохочення працівників окремих підрозділів залежно від кількості та якості кінцевих результатів перевізного процесу. В умовах сучасного господарювання потрібна гнучка система відповідності результатів праці з її оплатою, що дає змогу повністю виконувати оціночну та розподільну функцію цього процесу. Ця система має найбільш рівномірно поєднувати всі види виплат робітникам та відображати економічні інтереси всіх учасників трудового процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед сучасних вітчизняних та закордонних вчених існує багато тих, що висвітлювали питання форми організації оплати праці та мотивації у своїх роботах. Для управлінських та бухгалтерських цілей визначають важливим аналіз фонду оплати праці – на це звертають увагу такі науковці, як О.М. Рибалко та Н.І. Крохмаль [1]. У роботі В.В. Сьомченко та А.С. Саркісяна розкриті питання зниження продуктивності праці й оптимізації витрат підприємства [2]. У роботах Ф.Л. Перепадів та Л.С. Тонких розкриваються питання стану систематичного ризику рівня оплати праці та напрямів розвитку формування фонду оплати праці працівників на промислових підприємствах в Україні [3]. Але не дивлячись на велику кількість досліджень цієї теми, на сьогодні питання створення ефективної системи оплати праці для залізничної галузі України в умовах корпоратизації залишається актуальним і потребує подальшого аналізу та вивчення.

МЕТА цієї роботи полягає у пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності та продуктивності підприємств Укрзалізниці завдяки впровадженню сучасної ефективної системи оплати праці.

У процесі дослідження використовуються такі **МЕТОДИ**: абстрактно-логічний, що полягає в теоретичних узагальненнях та формуванні пропозицій, та монографічний, що передбачає вивчення теоретичної основи розроблення та впровадження ефективної системи оплати праці та мотивації робітників для підвищення продуктивності праці та покращення ефективності виробництва на Укрзалізницю.

РЕЗУЛЬТАТИ

Один із найважливіших етапів покращення ефективності діяльності підприємства та її працівників є вибір системи оплати праці. Система оплати праці має відповідати стратегії організації та всім її функціям. Персонал має бачити безпосередній зв'язок між отриманою заробітною платою та продуктивністю своєї праці.

Завдяки прагненню сучасних компаній у всьому світу знайти найбільш ефективні підходи до організації оплати праці на сьогодні мається безліч систем оплати праці. Досвід, накопичений за кордоном із питань оплати праці, може бути корисний для використання на залізниці, але його неможна механічно перенести у нашу економіку.

На сьогодні у світі має значне поширення організація оплати праці на базі впровадження системи грейдів.

Для стандартизації оплати праці на підприємстві грейдинг визначається як угруповання посад за визначеними критеріями (встановлення «ваги», класифікація тощо). Кожний грейд має визначений розмір окладу або «вилку окладів», що може періодично змінюватись, але сама система грейдів лишається незмінною. Слід зауважити, що грейдування регулює саме заробітну плату [5].

Заробітна плата найманих працівників має дві частини: постійна та змінна. Розмір постійної визначається та виплачується згідно з чинного законодавства України, а структура змінної частини залежить від встановленої системи оплати праці на підприємстві.

Застосування системи грейдів до змінної частини заробітної плати може стати ефективним інструментом мотивації для керівників підприємства. Під час використання системи грейдування створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади побудовані відповідно до їх цінності для організації. Кожна посада в системі грейдування визначається своїм місцем у «табелі про ранги» і приймає заслужені оцінки у вигляді «вилки» окладу [6].

Зарплатна «вилка» – це визначальна величина базової компенсації верхніх і нижніх меж для кожного грейда. Вона допомагає встановити справедливую зарплату для досвідчених співробітників, посилює мотивацію співробітників, матеріально винагороджуючи їх тільки за реальні внески в спільну мету організації.

Сучасні методи формування грейдів у великих компаніях найчастіше ґрунтуються на одному з двох підходів: оцінка посад і оцінка компетенцій конкретних робітників. Залежно від підходу грейдування буває двох типів:

1. Формальний – виходить із цінності посади для компанії. Цей підхід доцільний для компаній із фіксованими й чітко прописаними функціями посад, де різні працівники можуть займати аналогічні посади і виконувати аналогічні функції.

2. Персональний – враховується цінність для компанії виконуваної роботи, цінність самого працівника, з його унікальним набором компетенцій, тобто знаннями й досвідом. Пропонований підхід характерний для компаній, де функції й завдання працівників залежать більшою мірою не від посади, а від кваліфікації та здібностей самого працівника.

Структура заробітної плати після впровадження системи грейдів матиме такий вид: 1) постійна частина: посадовий оклад + надбавки та доплати згідно з чинним законодавством; 2) змінна частина: премії за якість роботи та результативність індивідуальних показників, премії за підсумками роботи структурного розділу, премії за підсумками роботи всієї компанії за звітний період, премії за особисту участь у процесах [4].

Оскільки під час проведення системи грейдів основну частку займають ключові показники ефективності, то для ефективного розвитку організації і прозорої системи оплати праці можна застосовувати в компаніях систему Key Performance Indicators (KPI).

Універсальна система ключових показників ефективності KPI – система, що дозволяє оцінити ефективність управління загалом. KPI будується на базі стратегічних цілей організації, тобто управління за цілями, – Management by Objectives (MBO), за принципом декомпозиції цілей та побудови матриці цілей. Загальні стратегічні цілі організації розподіляють за групами, всередині яких визначаються завдання, залежно від них кожному працівнику формують план роботи відповідно до займаної посади [7].

Під час побудови системи оплати за KPI особлива увага приділяється винагороді, що пов'язана з результатами, оцінка яких здійснюється виходячи з обсягу виконаних завдань. Рекомендується об'єднувати всі завдання, що вирішуються кожним працівником, у 3-5 великих завданнях. Це дає можливість довести точність опису поведінки робітника до 80-90 %. Керівник, що здійснює формулювання завдання, оцінює ступінь їх досягнення відповідно до встановлених критеріїв. Отримана оцінка інтегрується з оцінкою діяльності структурного підрозділу, яка також співвідноситься із загальною оцінкою компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку суб'єкта управління кожного рівня, і завдання керівництва розподілити певну суму згідно з отриманими результатами. Під час використання системи оплати праці за KPI можливо застосування штрафних санкцій через скорочення змінної частини заробітку. Ефективність розподілу матеріальних стимулів оцінюється через покращення показників діяльності працівників у наступному періоді.

Система KPI чітко визначає й розмежовує повноваження і внесок кожного співробітника у функціонування компанії. Індикатори встановлюються залежно від обсягу виконаних робіт кожного співробітника. Кожному індикатору присвоюється розмір грошової винагороди або заохочення. У разі досягнення встановлених показників кожен працівник отримає відповідну йому за системою KPI величину оплати праці [4].

Коли під час оцінки якості роботи співробітників основну частку займають найважливіші показники ефективності, то кращий ефект від використання системи грейдів може бути у разі їх спільного застосування.

Системи наведені вище можуть використовуватись у різних комбінаціях залежно від характеру діяльності, використовуваних способів виробництва, цілей, розмірів компанії. Ефективність діяльності компанії значно залежить від ступеня орієнтованості на задану компанію обраних систем, також це впливає значною мірою на здатність швидко реагувати на потреби

конкурентоспроможності та часто змінювані умови на ринку.

На сьогодні система KPI та грейдів є двома найкращими системами розрахунків зарплат. Звідси для приведення у відповідність та уніфікації за єдиним принципом обох частин заробітної плати працівників (постійної та змінної) на підприємствах залізниці слід використовувати паралельно системи KPI та грейдів [8]. Окрім цього, необхідно приділити особливу увагу економічній мотивації. У жовтні 2016 р. почалося поступове запровадження концепції мотивації персоналу на основі системи KPI, що дозволить покращити ефективність функціонування виробничих структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця» [5].

ВИСНОВКИ

Порівняно з досвідом провідних країн світу на залізниці в Україні рівень мотивації працівників залізничної галузі є дуже низьким. Укрзалізниця має змінювати свою систему мотивації праці ґрунтуючись на максимальному наближенні до особливостей її діяльності та об'єктивні економічні реалії в країні. Отже, впровадження й застосування на інноваційних форм мотивації працівників має забезпечувати поєднання взаємозв'язку доходів працівників та результатів їх праці. Правильне та комплексне застосування мотиваційних методів в умовах корпоратизації залізниці може забезпечити відповідне підвищення продуктивності праці.

Список використаних джерел

1. Рибалко О.М., Крохмаль Н.І. Аналіз витрат на оплату праці на ПАТ «Мотор Січ». *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 4. С. 155–161.
2. Сьомченко В.В., Саркісян А.С. Проблеми оплати праці та аналіз ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Компанія «Система». *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(27). С. 165–173.
3. Перепада Ф.Л., Тонких Л.С. Управління фондом оплати праці персоналу промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 550–554.
4. Жуков А.Л. Регулирование заработной платы: современные тенденции и пути реформирования: монография. Москва — Берлин: Директ-Медиа, 2018. 410 с.
5. Ейтутіс Д.Г., Мельникова О.А., Крищенко С. О. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі KPI. *Залізничний транспорт*. 2013. № 3(7). С. 102–110.
6. Ситник Н.І., Жиганівський А.А. Грейдування посад у системі мотивації персоналу. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2015. С. 503–508.
7. Bryl L. Human Capital Orientation and Financial Performance. A Comparative Analysis of US Corporations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2018. Issue 14(3). pp. 61–86.
8. Ляшенко І.О., Сначов М.П. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту*. 2011. Вип. 2. С. 48–55.

References

1. Rybalko O.M., Krokhamal N.I. Analysis of expenses on loan payment at Motor Sich enterprise. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 2017. № 4. pp. 155–161 (in Ukrainian).

2. Somchenko V.V., Sarkisian A.S. Problems of wages and analysis of efficiency of labour for resources LTD COMPANY SYSTEM. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu*. 2015. 3(27), pp. 165–173. (in Ukrainian).
3. Perepadia F.L., Tonkykh L.S. Management of payroll of industrial enterprises. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Mykolaiv National University after V.O. Sukhomlynskyi. 2015. № 5. pp. 550–554. (in Ukrainian).
4. Zhukov A.L., Habarova D.V. Salary adjustment: current trends and ways of reforming. Moscow-Berlin: Direkt-Media. 2018. 410 p.(in Russian).
5. Eitutis D.H., Melnykova O.A., Kryshchenko S.O. Motivation of the personnel at the transport enterprises based on the KRI. *Railway Transport*. 2013. № 3(7), pp. 102–110. (in Ukrainian).
6. Sytnyk N.I., Zhyhanivskyi A.A. Grading of positions in the system of personnel motivation. *Proceedings of the VI All-Ukrainian scientific-practical conference "Modern approaches to enterprise management"*. 2015. pp. 503–508, (in Ukrainian).
7. Bryl L. Human Capital Orientation and Financial Performance. A Comparative Analysis of US Corporations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. 2018. Issue 14(3). pp. 61–86.
8. Liashenko I.O., Snachov M.P. Motivation of labor on railway transport under conditions of its reformation. *"Problemy ekonomiky transportu": Proceedings of Scientific Papers of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport after Academician V. Lazarian*. 2011. Issue 2. pp. 48–55. (in Ukrainian).