

УДК 331.101.3:656.2

## МОТИВАЦІЯ, ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧИХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ПРИКЛАДІ ДИСТАНЦІЇ КОЛІЇ

*Ейтутіс Г.Д., д.е.н., професор, начальник відділу з реформування  
Мельникова О.А., заст. нач. відділу з реформування (Південно-Західна залізниця)*

*У статті розроблено та обґрунтовано принципи мотивації персоналу виробничих структурних підрозділів щодо підвищення ефективності їх діяльності. Сформульовано понятійно-категоріальний апарат продуктивності, ефективності, та мотивації на залізничному транспорті. Надано конкретні рекомендації щодо формування фонду стимулювання ефективності діяльності структурних підрозділів залізничного транспорту.*

*Ключові слова: продуктивність, ефективність, мотивація, стимулювання, фонд оплати праці, фонд стимулювання ефективності, виробничі структурні підрозділи.*

## МОТИВАЦИЯ, КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА НА ПРИМЕРЕ ДИСТАНЦИИ ПУТИ

*Ейтутис Г.Д., д.э.н., профессор,  
Мельникова Е.А., зам. нач. отдела по реформированию (ЮЗЖД)*

*В статье разработаны и обоснованы основные принципы мотивации персонала производственных структурных подразделений по повышению эффективности их деятельности. Сформирован понятийно – категориальный аппарат производительности, эффективности и мотивации на железнодорожном транспорте. Даны конкретные рекомендации по формированию фонда стимулирования эффективности деятельности структурных подразделений железнодорожного транспорта*

*Ключевые слова: производительность, эффективность, мотивация, стимулирование, фонд оплаты труда, фонд стимулирования эффективности, производственные структурные подразделения.*

## MOTIVATION AS A FACTOR OF INFLUENCE ON THE EFFICIENCY OF THE PRODUCTION DIVISIONS OF RAILWAY TRANSPORT ON THE EXAMPLE OF RACE TRACK

*Eytutis G.D.  
Melnikov E.A.*

*In the article there were developed and grounded the basic principles of the motivation the personnel of production structural subdivisions for the increasing the efficiency of their activity. There was also formulated the concept and categorical vehicle of productivity, efficiency and motivations on the railway transport. There were given concrete recommendations about forming the stimulation of efficiency of structural subsections of the railway transport.*

*Keywords: productivity, efficiency, motivation, incentives, payroll, incentive fund performance, manufacturing divisions.*

**Постановка проблеми.** Основна проблема – низький рівень мотивації персоналу, зокрема керівного складу виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту до підвищення ефективності господарської діяльності (продуктивності праці якості робіт, раціонального використання основних засобів, матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів).

Система формування змінної частини грошової винагороди стимулює виробничі структурні підрозділи до досягнення високих

результатів. При цьому показником преміювання повинні бути простими і зрозумілими працівникам, а розміри змінної частини – економічно обґрунтовані.

**Результати інших дослідників.** У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі висвітлені різноманітні поради до підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства, зокрема у працях: Г. Емерсона, П. Друка, Р. Кажана, Б. Лапідуса, Д. Мачерета, Є.Єршової, Н. Шеремет, Д. Ейтутіса та інших. Проте питання

мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту висвітлено не в повній мірі.

**Мета дослідження** полягає у розробці та обґрунтуванні основних принципів мотивації персоналу виробничих структурних підрозділів щодо підвищення їх господарської діяльності.

**Виклад дослідження** Понятійно-категорійний апарат продуктивності, ефективності та мотивації. За останні роки в економіці України та інших державах знижено увагу до питань продуктивності на тлі захоплення за нарощуванням вартісних показників, перш за все – капіталізацією у відриві від економічної ефективності [1]. Перш ніж перейти до викладу основного матеріалу дослідження надаємо основні дефініції продуктивності, ефективності та мотивації.

Продуктивність являє собою співвідношення випуску продукції і витрат виробничих ресурсів. Економічна ефективність оцінюється як відношення отриманого в результаті певної діяльності ефекту до витрат ресурсів, який зумовив його отримання. Зв'язок між цими показниками цілком очевидним.

У деяких випадках, коли поняття продуктивності трактують розширено, воно виявляється практично тотожним поняттю економічної ефективності. Однак слід позначити відмінності цих двох дуже важливих економічних категорій, щоб вони не підміняли, а доповнювали один одного.

При оцінці економічної ефективності і результати (ефект), і витрати, як правило, виражаються в грошовій формі. Це дає можливість співвіднести сукупний результат із сукупними витратами, інтегрувавши всі види якісно різномірних ефектів (наприклад, різні види продукції, що випускаються) і всі види якісно різномірних ресурсів, що використовуються в процесі виробництва.

При оцінці продуктивності, навпаки, слід віддавати перевагу натуральним (або умовно - натуральним) показникам. Це дуже природно і зручно при оцінці продуктивності будь - якого технічного засобу (наприклад, локомотива, колійної машини).

Розглядаючи шляхи підвищення продуктивності, слід нагадати дванадцять принципів продуктивності, сформульованих видатним теоретиком і практиком менеджменту Г. Емерсоном майже століття тому, але залишаються актуальними і в наш час, а саме:

- точно поставлені ідеали і цілі;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний точний і постійний облік;
- диспетчування;
- норми та розклад;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Принципи Емерсона відображають в основному організаційні та мотиваційні чинники продуктивності [2,6].

Доцільно виділити повний набір «внутрішніх» і «зовнішніх» факторів, що впливають на показники ефективності кожного ресурсу (рис.1):

- організаційні;
- мотиваційні;
- технологічні;
- технічні;
- соціально-економічні;
- природно-кліматичні.

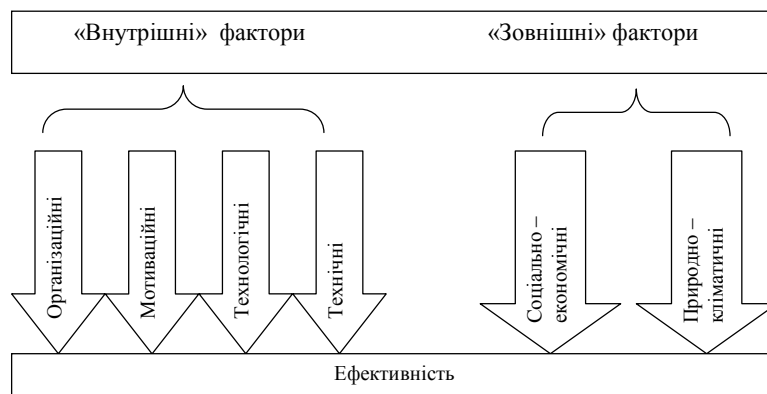


Рис. 1 Класифікація факторів, що впливають на ефективність

Одним з ключових факторів впливу на ефективність діяльності виробничого структурного підрозділу залізничного транспорту є

мотиваційний, який реалізується через мотиваційне управління.

Мотиваційне управління на підприємстві – це процес цілеспрямованого впливу на працівника

шляхом застосування стимулів з метою підвищення ефективності його діяльності.

Стимул це добро (благо, яке пропонується працівнику для досягнення встановлених параметрів (цілей).

**Мотивація виробничих структурних підрозділів щодо підвищення ефективності їх господарської діяльності.**

Фахівцями Південно – Західної залізниці проведено низку досліджень на підрозділах залізниці, вивчено досвід аналогічних вітчизняних та зарубіжних компаній та розроблено методичні підходи мотивації виробничих структурних підрозділів щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Основними критеріями оцінки ефективності встановлено:

- забезпечення безпеки руху поїздів та охорони праці;
- виконання об'ємних та якісних показників виробничої діяльності;
- економія експлуатаційних витрат, в тому числі фонду оплати праці;

- економія витрат на ремонт основних фондів;

- підвищення продуктивності праці.

Розроблено алгоритм побудови системи мотивації, основними етапами якого є:

1. доведення до виробничих структурних підрозділів бюджету витрат з основної діяльності на наступний рік згідно з кошторисом на виконання планових виробничих показників. Коригування бюджету встановленим порядком для залежних витрат у відповідності до фактичного виконання планових показників (визначення права на витрати);

2. доведення до виробничих структурних підрозділів обсягів ремонту основних фондів, що знаходяться на його балансі, незалежно від того господарським чи підрядним способом вони виконуються;

3. розділення фонду оплати праці на відносно постійну (основна зарплата, доплата та надбавки, гарантії та компенсації) та змінну частину (ФСЕ). Структура фонду оплати праці приведено на рис.2.

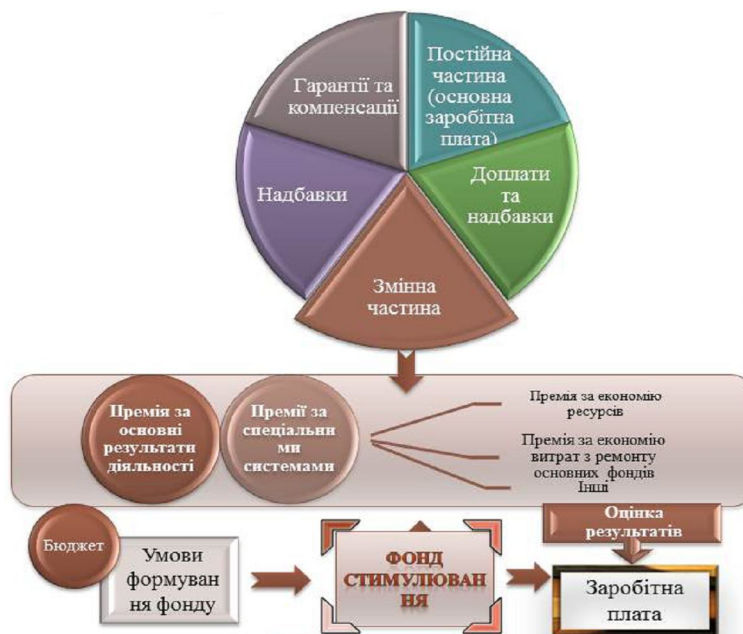


Рис.2. Структура фонду оплати праці

4. ФСЕ формується як сума наступних складових:

4.1. Базового фонду (права) преміювання, який збільшується в залежності від перевиконання якісних показників шляхом перерахування коштів з фонду стимулювання регіональної філії або зменшується в залежності від невиконання **якісних показників**. Якісні показники та коефіцієнти стимулювання (дестимулювання) за їх виконання встановлюються в складі плану, який

затверджується відповідною галузевою службою філії. Пропонується порядок визначення коефіцієнтів якості  $K_d$  та стимулювання якості  $K_{сж}$  надано у табл. 1.

Наприклад, для дистанцій колії базовий фонд преміювання збільшується за умов: виконання планової бальної оцінки на «відмінно» - 40 %, «добре» - 25 %, «задовільно» - 10 % і зменшується на 40 % при виконанні планової бальної оцінки на «незадовільно».

ПРОПОНУЄМИЙ ПОРЯДОК ВИЗНАЧЕННЯ коефіцієнтів якості  $K_y$  та стимулювання якості  $K_{ст}$  для виробничих структурних підрозділів

Виробничий структурний підрозділ	Визначення коефіцієнта якості, $K_y$	Коефіцієнти	
		якості, $K_y$	стимулювання якості, $K_{ст}$
1	2	3	4
<b>ПЧ, ЕЧ, ШЧ</b>	Бальна оцінка колії, пристроїв електропостачання, сигналізації та зв'язку ( визначається згідно з відповідними наказами Укрзалізниці)	Відмінно Добре Задовільно Незадовільно	<b>1,4</b> <b>1,25</b> <b>1,1</b> <b>0,6</b>
<b>ТЧЕ пасажирські</b>	Середньодобовий пробіг локомотива $K_y = \frac{S_+}{S_n}$ де $S_+$ , $S_n$ – фактичний і середній пробіг локомотива, км	$\geq 1,10$ <b>1,05 – 1,10</b> <b>1,0 – 1,05</b> <b>0,95 – 1,0</b> <b>0,9 -0,95</b>	<b>1,4</b> <b>1,2 – 1,4</b> <b>1,0 – 1,2</b> <b>0,8 – 1,0</b> <b>0,6 – 0,8</b>
<b>ТЧЕ вантажні</b>	Продуктивність локомотива $K_y = \frac{E_n^f}{E_n^b}$ де $E_n^f$ , $E_n^b$ – фактична і базова продуктивність локомотива, ткм-брутто;	$\geq 1,10$ <b>1,05 – 1,10</b> <b>1,0 – 1,05</b> <b>0,95 – 1,0</b> <b>0,9 -0,95</b>	<b>1,4</b> <b>1,2 – 1,4</b> <b>1,0 – 1,2</b> <b>0,8 – 1,0</b> <b>0,6 – 0,8</b>
<b>ДС вантажні</b>	Статнавантаження вагону, т і простої під однією вантажною операцією, год. $K_y = \frac{P_{ст}^f}{P_{ст}^b} + \frac{t_{ваг}^f}{t_{ваг}^b}$ де $P_{ст}^f$ , $P_{ст}^b$ – фактичні і базові статнавантаження вагону, т; $t_{ваг}^f$ , $t_{ваг}^b$ – фактичні і базові простой вагонів під вантажними операціями, год;	$\geq 1,10$ <b>1,05 – 1,10</b> <b>1,0 – 1,05</b> <b>0,95 – 1,0</b> <b>0,9 -0,95</b>	<b>1,4</b> <b>1,2 – 1,4</b> <b>1,0 – 1,2</b> <b>0,8 – 1,0</b> <b>0,6 – 0,8</b>
<b>ВЧДЕ вантажні і пасажирські</b>	Кількість оброблених поїздів на ПТО і прослідкуваних по дільниці $K_y = \frac{N_{зат}^f - N_{зат}^b}{N_{зат}^f} + \frac{N_{дл}^f - N_{дл}^b}{N_{дл}^f}$ де $N_{зат}^f$ – загальна кількість оброблених поїздів на ПТО; $N_{зат}^b$ – кількість поїздів, оброблених на ПТО з порушенням часу технологічного процесу; $N_{дл}^f$ – загальна кількість поїздів, які прослідкували по відповідній дільниці; $N_{дл}^b$ – кількість поїздів, які затримані на відповідній дільниці з причини несправності вагонів;	$\geq 1,0$ <b>0,95 – 1,0</b> <b>0,9 – 0,95</b> <b>0,85 – 0,9</b> <b>&lt;0,85</b>	<b>1,4</b> <b>1,2 – 1,4</b> <b>1,0 – 1,2</b> <b>0,8 – 1,0</b> <b>0,6</b>
<b>ДС сортувальні</b>	Середня вага поїзда, т і час простою вагона під однією технічною операцією, год $K_y = \frac{Q_{п}^f}{Q_{п}^b} + \frac{t_{ваг}^f}{t_{ваг}^b}$ де $Q_{п}^f$ , $Q_{п}^b$ – фактичні і базові середні ваги поїзду, т; $t_{ваг}^f$ , $t_{ваг}^b$ – фактичні і базові простой вагонів під однією технічною операцією, год. ;	$\geq 1,10$ <b>1,05 – 1,10</b> <b>1,0 – 1,05</b> <b>0,95 – 1,0</b> <b>0,9 -0,95</b>	<b>1,4</b> <b>1,2 – 1,4</b> <b>1,0 – 1,2</b> <b>0,8 – 1,0</b> <b>0,6 – 0,8</b>

4.2. Економії постійної частини фонду оплати праці від запланованого на поточний рік.

При плануванні на наступний рік цей показник зменшується на 20 % від досягнутої економії у попередньому році та включається до кошторису ВСП.

Приклад: план ВСП – 140 тис. грн.; витрати склали 120 тис. грн.; план на наступний рік:  $140 - 20 \cdot 0,2 = 136$  тис. грн.

4.3. Економії палива, мастила, електроенергії, матеріалів тощо.

При плануванні на наступний рік цей показник зменшується на 10-30 % від досягнутої економії за попередній рік, в залежності від характеру діяльності ВСП і включається до його кошторису, так пропонується встановлювати його для локомотивних депо – 30 %, дистанціям електропостачання – 20 %, іншим ВСП – 10 %.

При плануванні цього показника на наступний рік досягнута економії за минулий рік не впливає на планові показники.

#### Емпіричний вигляд складових ФСЕ

$$\text{ФСЕ} = \text{ФП} \cdot K_{\text{ср}} + \Delta\text{ФОП} \cdot 0,9 + \Delta\text{Епер} \cdot 0,8 + \Delta\text{Ерем} \cdot 0,6,$$

де ФП - плановий бюджет витрат на преміювання за основні результати діяльності, грн.;

$K_{\text{ср}}$  - коефіцієнт стимулювання за виконання якісних показників ( $K_{\text{ср}} = 0,6-1,4$ );

$\Delta\text{ФОП}$  - економія постійної частини фонду оплати праці, грн.;

0,9 - коефіцієнт стимулювання економії ФОП;

$\Delta\text{Епер}$  - економія паливно-енергетичних ресурсів та матеріалів, грн.;

0,8 - коефіцієнт стимулювання економії паливно-енергетичних ресурсів та матеріалів;

$\Delta\text{Ерем}$  - економія на ремонті основних фондів господарським та (або) підрядним способом, грн.;

0,6 - коефіцієнт стимулювання економії на ремонті основних фондів.

На початку періоду (стартовому) розмір планового ФСЕ дорівнює плановому ФП.

За умови перевиконання якісних показників, економії фонду оплати праці, паливно-енергетичних ресурсів, матеріалів та на ремонті основних фондів  $\text{ФСЕ} > \text{ФП}$ , і навпаки, за умови невиконання,  $\text{ФСЕ} < \text{ФП}$ .

#### Виконання обов'язкових умов при формуванні ФСЕ:

- не перевищення кошторису витрат;
- відсутність випадків виробничого травматизму зі смертельними наслідками з вини підрозділу за звітний період;

➤ відсутність катастроф, аварій і серйозних інцидентів з вини структурних підрозділів;

➤ відсутність злочинів економічного спрямування.

#### Висновки.

На сучасному етапі і вчені, і економісти-практики України знизили увагу до питань продуктивності та одночасно захопилися до дослідження вартісних показників перш за все капіталізацією у відриві від економічної ефективності.

З'ясовано, що одним з ключових факторів впливу на ефективність діяльності виробничого структурного підрозділу залізничного транспорту є мотиваційний.

Формування фонду стимулювання ефективності ФСЕ, як запропоновано авторами статті, в залежності від виконання якісних ключових показників, а також ефективного використання основних засобів, матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів спонукає колективи організувати і виконувати роботи та послуги на високому рівні, який впливає на досягнення позитивних результатів діяльності в цілому по підприємству.

Механізм планування експлуатаційних витрат на наступний рік, при умові збереження їх економії за попередній рік, стимулює персонал виробничих структурних підрозділів виконувати виробничі завдання з найменшими витратами.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Клочков А.К. «КРІ і мотивація персонала: полный сборник практических инструментов» / А.К. Клочков // Эксмо: Москва. – 2010-160 стр.
2. Лапидус Б.М. О повышении производительности пользования ресурсов и эффективности деятельности железных дорог /Б.М. Лапидус, Д.А. Мачерет, О.Ф. Мирошниченко // Экономика железных дорог – 2011- №6-С.12-22.
3. Мачерет Д.А. Производительность – фундаментальная основа экономической эффективности / Д.А. Мачерет // Экономика железных дорог. – 2010. – №7. – С.19-34.
4. Ершова Е.С. Совершенствование системы премирования руководителя верхнего уровня ОАО «ФПК» на основе ключевых показателей эффективности деятельности /Е.С. Ершова, Н.С. Головина // Экономика железных дорог – 2012 - № 11. – С. 95-105.
5. Шеремет Н.М. Мотивация и стимулирование персонала /Н.М. Шеремет // Экономика железных дорог. – 2012 - № 9 – С. 72-78.
6. Ейтутіс Д.Г. Якість транспортного обслуговування як маркетингова спроможність залізничного транспорту / Д.Г. Ейтутіс // Залізничний транспорт України. – 2008. - № 1 – С. 58-60.
7. Эмерсон Г. Двенадцать признаков производительности / Г.Эмерсон / Л.-М.: Госполитизант. – 1931 - 215 с.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*