

УДК 331.21:656.2

*Олександра Тютюник*

**ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ  
ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ  
В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ**

*У статті проаналізовані фінансові методи стимулювання працівників залізничної галузі, визначені їх основні переваги та недоліки, що в умовах реструктуризації галузі забезпечать ефективність діяльності залізничного транспорту.*

*Ключові слова:* фінансові методи стимулювання, мотивація праці, підвищення продуктивності праці, заохочення, реформування.

*В статье проанализированы финансовые методы стимулирования работников железнодорожной отрасли, определены их основные преимущества и недостатки, которые в условиях реструктуризации отрасли обеспечат эффективность деятельности железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова:* финансовы методы стимулирования, мотивация труда, повышение продуктивности труда, поощрение, реформирование.

*The article analyzes the current methods of financial incentives rail industry workers identified their main advantages and disadvantages, that under restructuring will ensure efficiency of rail transport.*

*Keywords:* financial incentives, motivation, increase productivity, promote, reform.

**Постановка проблеми.** Під реформуванням залізничного транспорту України мають на увазі систему реформ, яка охоплює принципові перетворення в різноманітних сферах: організаційних структурах, майнових відносинах, технологічних, фінансово-економічних, кадрових та законодавчих.

Реформування галузі згідно з прийнятою постановою Ради Міністрів про Державну цільову програму реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки повинно мати комплексний характер та спиратися на глибокі зміни в організації, як на рівні структурних підрозділів так і залізничного транспорту в цілому.

Так, концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України передбачає вирішення стратегічних завдань реформи, таких як удосконалення нормативно-правової бази та системи державного управління і регулювання залізничним транспортом, проведення ефективної соціальної політики, підвищення мотивації праці та забезпечення безпеки перевезень пасажирів і вантажів.

А результатом реформи має стати повна модернізація галузі та її технічне переоснащення, адекватність сучасним вимогам конкурентної економіки, підвищення ролі матеріальних стимулів, відновлення престижності роботи на залізниці та підвищення заробітної плати для усіх працівників галузі.

© Тютюник О. В., 2012

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Над проблемами організації оплати праці персоналу працювала значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них: Богиня Д. П., Долгова Л. І., Куліков Г. Т., Волошина С. В., Ядранський Д. М. [9], Грабовська І. В., Гунченко М. В. [3], Доронина М.С., Нижник Н. [7], Семикіна М. В., Чернушкіна О. О. та ін.

Дослідження системи стимулів праці та мотивації у залізничній галузі в період трансформації економіки України розглядається у працях Гетьманенко О. В. [2] та Наумова О. Е. Остання пропонує свою нову методика оцінки персоналу для підвищення мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту. Проте дана тема потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є оцінка діючої системи оплати праці на підприємствах залізничного транспорту, рівень використання фінансових методів стимулювання праці працівників в умовах реформування.

**Виклад основного матеріалу.** Залізничний транспорт характеризується універсальністю, його можливостями обслуговувати виробничі галузі країни і задовольняти потреби населення в перевезеннях незалежно від кліматичних умов та пори року. Реформування транспортної галузі потребує зміни як стратегічних, так і тактичних завдань управління.

Залізничний транспорт має свої особливості функціонування, зокрема, велика кількість працівників, шкідливість роботи, а також він є підвищеною зоною небезпеки, що формує основне завдання транспорту – забезпечити безпеку руху на залізниці, зменшити аварійність, що є дуже актуальною проблемою на сьогоднішній день. Цього не можна забезпечити без наявності кваліфікованих та професійних кадрів. Така специфіка галузі потребує постійного залучення спеціалістів та їх заохочення до підвищення ефективності роботи галузі. Основним методом заохочення працівників виступають матеріальні методи заохочення.

Головною умовою ефективності системи матеріального заохочення працівників є встановлення заробітної плати, яка б урахувала специфіку діяльності працівників залізниці на рівні не нижче вартості відтворення робочої сили. У заробітній платі відображаються відносини виробництва і розподілу, взаємодія різних носіїв економічних інтересів, ступінь розвитку продуктивних сил і зрілості соціально-трудова відносин та ін. [2].

Розмір заробітної плати має покривати обсяг фінансових коштів, необхідних працівникам для відновлення витрачених ними на роботу власних ресурсів. Якщо обсяг таких засобів недостатній для відновлення витрачених ними ресурсів і на загальну підтримку свого індивідуального життя, то у працівника буде спостерігатися незадоволеність і негатив стосовно роботи, що неминуче позначиться на результатах його праці.

На наш погляд, особливу роль необхідно приділяти формам матеріального заохочення. Вони повинні виступати як мотиваційний чинник, бути спрямованими на досягнення високих результатів праці, а не бути тільки відображенням бездоганного дотримання працівником дисципліни праці.

Налагоджена система оплати праці повинна надавати працівникам відчуття захищеності та впевненості. Вона включає деякі засоби стимулювання та забезпечує процес відтворення витраченої робочої сили. За своєю суттю організація оплати праці на підприємстві є основою системи мотивації працівників.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяль-

ності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які чинять вплив на поведінку людини. Таке визначення не розділяє внутрішні та зовнішні фактори мотивації, а розглядає їх спільно [4]. Мотивація персоналу залізничної галузі є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – отримання максимальної віддачі від використання ресурсів, що дає можливість підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємств залізничного транспорту [6]. Для того, щоб перетворити організацію в цілому та персонал на продуктивну команду, необхідна ефективна система матеріальної мотивації. Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників [5]. Джерелами преміювання є прибуток підприємства та фонд заробітної плати. Преміювання використовується для підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї праці як кількісних, так і якісних.

На підприємствах залізничної галузі загальноприйнятим є використання основних та допоміжних (або додаткових) показників та умов преміювання, які характеризують ефективну діяльність працівника або групи працівників за важливими та вирішальними напрямками роботи підприємства, за вирішення першочергових та значних задач, враховують кінцеві результати роботи підприємства. Їх невиконання передбачає відсутність премії взагалі. Тому серед першочергових завдань реформування залізничного транспорту України – є мотивація праці персоналу з матеріального та нематеріального боку галузі і заохочення молоді до роботи на залізниці. В цьому разі головною матеріальною мотивацією є підняття рівня заробітних плат залізничників, поліпшення умов їх праці, забезпечення житлом, а також надання залізничникам пакета соціальних пільг. На наш погляд, мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, а стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (чинників) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки.

Обов'язковою ланкою виступає стимулювання праці персоналу галузі, яке для робітника є результатом задоволення своїх потреб, а для організації – фактором, обумовлюючим ефективність праці і досягнення інших стратегічних цілей. Тобто, стимулювання – зв'язаний з зовнішньою мотивацією процес формування і встановлення системи стимулів, які забезпечують підвищення внутрішньої та зовнішньої мотивації робітників.

Стимулювання – це процес впливу організації на робітника, шляхом реалізації своїх реальних та потенційних можливостей, виражених в формі стимулів, з метою підвищення продуктивності праці і ефективності використання людського капіталу.

Для стимулювання праці на залізничному транспорті широко використовуються системи преміювання та винагороди. Премія, будучи складовою частиною заробітної плати, дозволяє найбільш повно використовувати принцип особистої та колективної, матеріальної зацікавленості. Премії виплачують за забезпечення рентабельності роботи підприємства, за високі досягнення у праці, поліпшення якості виконуваних робіт, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції (робіт) та інші фінансово-економічні результати роботи. Вибір показників і умов преміювання здійснюється з урахуванням тих завдань, що стоять перед структурним підрозділом. Показники преміювання пов'язуються з кінцевими результатами діяльності підприємства. При цьому показники преміювання побудовані таким чи-

ном, щоб зацікавити працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, більш інтенсивному використанні виробничого потенціалу, прискоренні впровадження досягнень науки і техніки, зростанні продуктивності праці, виготовленні високоякісної продукції, зниженні її собівартості.

Важливе місце у системі матеріального стимулювання посідає визначення розміру коштів на матеріальне стимулювання персоналу згідно з фінансово-економічними можливостями підприємства. Проте неефективність існуючої системи матеріального стимулювання на Укрзалізниці пов'язана з тим, що методика визначення величини сукупного фонду оплати праці не перетерпіла принципових змін після переходу економіки України до ринкових відносин.

Діюча на Укрзалізниці система заохочення працівників складається з поточного преміювання та за результатами роботи за рік. Вона передбачає виплати премій з фонду оплати праці, а також можуть використовуватися інші джерела, наприклад, за рахунок економії матеріалів, палива, електроенергії.

Потребує докорінної зміни і діюча на Укрзалізниці система матеріального заохочення за виробничі результати праці, яка сьогодні не виконує своєї визначальної ролі. Премія, яка виплачується «у ручному режимі», не враховує фактичних результатів роботи підрозділу, а її розмір від 5 до 15 % не стимулює до якісної високопродуктивної праці. Премія за виробничі результати повинна становити не менше ніж 40 % тарифної ставки (посадового окладу) і визначатись за конкретне виконання і перевиконання встановлених показників і результатів праці кожним структурним підрозділом, а не узагальнено, як визначить для всіх підрозділів начальник залізниці. Крім поточного преміювання (за місяць, квартал), всім працівникам встановлена виплата винагороди за результатами роботи за рік. Розмір річної винагороди залежить від суми одержуваної заробітної плати та стажу роботи на даному підприємстві залізничного транспорту.

Система матеріального стимулювання на Укрзалізниці представлена постійною та зміною частинами заробітної плати. Зміна частина заробітної плати потребує значного збільшення для стимулювання праці персоналу. Вона включає в себе розміри: винагороди за підсумками роботи за рік; надбавок за вислугу років, за працю в нічний час та вечірні зміни, за роз'їзний характер роботи, за працю у вихідні та святкові дні, за працю в понаднормований час, за професійну майстерність та високі досягнення в праці, виконання особливо важливих робіт; премії за збереження вагонного парку та обладнання залізничного транспорту, за економію паливно-енергетичних ресурсів. Бажано, щоб підприємства і організації залізничного транспорту направляли кошти на преміювання передусім на заохочення за покращення якісних показників і виконання плану по перевезеннях в т=км в тому числі за встановленою номенклатурою вантажів, нараховувати премії в прямій залежності від трудового вкладу колективу і кожного працівника.

На сьогодні Укрзалізниця проводить досить активну політику фінансових методів стимулювання працівників, хоча і досить на низькому рівні. Заробітні плати залізничників поступаються іншим професіям, але реформування галузі ставить на мету збільшення доходів працівників та стимулювання їх до підвищення ефективності роботи.

За результатами 2011 р., середньомісячна заробітна платня залізничників становила 3210 грн і зросла на 461 грн або на 16,8 %, порівняно з попереднім роком.

За підсумками 9 місяців 2012 р. годинні тарифні ставки і посадові оклади залізничників зросли на 10,3 % порівняно з 2011 р., середньомісячна заробітна плата –

на 14,7 %. Це і є одним із головних стимулів до мотивації праці і підвищення її продуктивності. А реформування галузі залізничного транспорту України якраз і ставить за мету виконання таких першочергових завдань, як підняття рівня заробітних плат залізничників, покращення умов праці, заохочення молоді до праці в галузі. За 9 місяців 2012 р. фактичний розмір преміювання працівників Укрзалізниці склав 12,3 % (у порівнянні: за 9 місяців 2011 р. – 11,1 %).

З 01 жовтня 2012 р. годинні тарифні ставки і посадові оклади працівників залізничного транспорту підвищені на 5 відсотків. Керівництво залізниці за погодженням встановило на жовтень 2012 р. встановило середній розмір премії для працівників відокремлених підрозділів – 25 % до основної заробітної плати, а для працівників, зайнятих на ремонті рухомого складу, на поточному утриманні та ремонті колії та агентам комерційним – 30 %. Такі показники свідчать, що керівництво Укрзалізниці приділяє значну увагу стану матеріального заохочення працівників і постійно її збільшує, намагаючись стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці в галузі, що забезпечить ефективний розвиток залізниці та збільшить фінансово-економічні результати галузі.

**Висновки.** Отже, під час нестабільних тенденцій розвитку залізничного транспорту, що викликали негативні настрої серед працівників галузі, дуже важливо забезпечити належний рівень матеріальних заохочень, за яких працівники відчують зацікавленість у роботі та можливість реалізації власних мотивів. Вдосконалення процесу фінансових заохочень праці дасть можливість підвищити ефективність реалізації та розвитку людського потенціалу галузі, що позитивно позначиться на її конкурентоспроможності.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр.:* / Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. №1390;
2. *Гетьманенко О. В.* Особливості системи оплати праці, стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України / О.В. Гетьманенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2008. – Вип. 22. – С. 194 – 197.
3. *Гунченко М. В.* Основні принципи побудови та функціональний розподіл моделі мотивації праці / М. В. Гунченко // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2003. – № 4. – С.71–75.
4. *Дейнека О.Г.* Реформування залізничного транспорту України в контексті світового досвіду / О.Г. Дейнека, А.Р. Божок // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. - практ. статей. – Вип. 29. – Харків, 2010 – С. 213 – 217.
5. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
6. *Компанієць В.В.* Стратегія людського розвитку та зміни у підготовці кадрів залізничного транспорту / В. В.Компанієць / Вісник економіки транспорту та промисловості. – №31. – 2010. – С.203 – 211.
7. *Нижник Н.* Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Нижник Н., Машков О., Мосов С. // Вісник УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132 – 137.
8. *Наумова О. Е.* Удосконалення методики оцінки персоналу для підвищення мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту / О. Е. Наумова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2009. – № 25. – С. 169 – 174.
9. *Ядранський Д.М.* Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Д. М. Ядранський. – Дніпропетровськ, 2004. – 20 с .