

УДК 656.2:331.101.3

*Вікторія Компанієць
Вікторія Польова*

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ (ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ)

Проведено діагностику діючої на залізничному транспорті системи мотивації та оплати праці, виявлено її головні проблеми та недоліки; запропоновано удосконалення системи винагород на залізничному транспорті за рахунок впровадження грейдингу у поєднанні з визначенням ключових показників ефективності трудової поведінки працівників.

Ключові слова: система мотивації, оплата праці, грейдинг, ключові показники ефективності.

Проведена диагностика действующей на железнодорожном транспорте системы мотивации и оплаты труда, выявлены ее главные проблемы и недостатки; предложено усовершенствование системы вознаграждений на железнодорожном транспорте за счет внедрения грейдинга в сочетании с определением ключевых показателей эффективности трудового поведения работников.

Ключевые слова: система мотивации, оплата труда, грейдинг, ключевые показатели эффективности.

In article diagnostics of operating system of motivation and compensation on railway transport is carried out, its main problems and shortcomings are revealed; improvement of system of remunerations on railway transport due to greyding in combination with definition of key indicators of efficiency of labor behavior of workers is offered.

Keywords: motivation system, compensation, greyding, key indicators of efficiency.

Постановка проблеми, актуальність. Сьогодні залізничний транспорт України перебуває на стадії ключових перетворень. Хід цих перетворень та їхній результат, ефективність роботи галузі в цілому, багато в чому обумовлюється якістю праці багатотисячного колективу залізничників. Якість праці при цьому є функцією системи оплати праці та мотивації. На жаль, та система оплати та мотивації праці, яка існує на залізничному транспорті, не відповідає складним вимогам сучасності та потребує значних змін. Вона має бути адекватною як вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища, так і вимогам працівників. Створення такої, адекватної змінам, системи вимагає глибокого аналізу її стану та вивчення пропозицій щодо застосування нових методів мотивації та оплати праці, чим і обумовлена актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед російських дослідників особливості мотивації, організації, нормування та оплати праці на залізничному транспорті в своїх працях розглядають Белкін Н.В., Петров Ю.Д. [1], Давидов А.В. [2], Даниленко П.С. [3].

© Компанієць В. В., Польова В. В., 2014

Мотивація праці, в т.ч. особливості та проблеми системи винагород на залізничному транспорті України достатньо широко висвітлені в роботах вітчизняних дослідників Ляшенка І.О. [4], Сначова М.П. [5], Євсеевої О.О. [6], Токмакової І.В. [7], Куделі В.І., Яковенко В.Г. [8], Колесника Г.С. [9], Єрофєєнко Л.В. [10] та керівників і провідних спеціалістів залізничної галузі Скрипки А. [11], Андрощука С. [12], Ейтутіса Г.Д. [13], ін. Але автори розглядають лише деякі аспекти цієї складної проблеми. Відсутність системного аналізу основних проблем діючої системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті з виходом на комплексні пропозиції щодо удосконалення даної системи і обумовлює мету і завдання цієї публікації.

Метою цієї публікації є проведення системної, комплексної діагностики діючої системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті та пропозиція її удосконалення за рахунок впровадження сучасних методів оплати праці – грейдингу та ключових показників ефективності (далі КПЕ).

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з найважливіших завдань реформування та розвитку залізничного транспорту України є проведення ефективної кадрової та соціальної політики, однією зі складових якої є політика у сфері мотивації праці. Мотивація – це складне поняття, вона включає як матеріальну частину – оплату праці, так і нематеріальні методи впливу на працівника. Аналіз стану задоволеності працею залізничників та якості їх трудового життя [14], проведений нами на багатьох підприємствах залізничного транспорту, дозволив нам виділити три основні проблеми: у першу чергу зараз, у складних економічних умовах у країні та у галузі, працівники незадоволені матеріальною складовою мотивації; вагомим є незадоволення працівників стилем, методами управління безпосереднього керівника; незадоволення викликає і те, що існуюча система мотивації досить незначно враховує особистий вклад працівника у загальну справу, не заохочує ініціативу та інноваційну спрямованість працівників.

Ці недоліки можливо усунути, якщо здійснити відповідні зміни в системі оплати праці, як в змінній, так і в постійній частині. Але перед тим, як позиціонувати ці зміни, звернемось до більш глибокого аналізу особливостей системи оплати та мотивації праці на залізничному транспорті, з систематизацією її основних недоліків.

Перед усім необхідно враховувати те, що система винагород працівників залізничного транспорту України повинна відповідати певним умовам [15-18]:

- система оплати праці та соціальні програми повинні відповідати жорстким законодавчим вимогам, тому що УЗ є державною монополією;
- система повинна забезпечити єдиний підхід до винагороди в різних регіонах: рівна оплата за рівну працю. Це повинно бути реалізовано шляхом використання єдиної структури оплати та її інструментів у всіх регіонах
- система винагороди повинна бути регламентована таким чином, щоб її можна було легко транслювати на підприємства та регіони;
- система винагороди в розгалуженій УЗ повинна бути керованою. Вона повинна забезпечувати достатню точність при плануванні на нарахуванні ФОП;
- система винагород повинна сприяти розвитку УЗ.

Система оплати праці, сформована на залізничному транспорті має такі особливості [15, 19-22]:

- в переважній більшості на підприємствах та організаціях залізничного транспорту для працівників використовується погодинно-преміальна та відрядно-преміальна форми оплати праці;

– постійну частину заробітної плати УЗ формують оклад, виплати за виконання посадових обов'язків та виплати, які передбачені за роботу в умовах, що не відповідають нормальним;

– визначення окладу базується на назві посади, яка визначається згідно з довідником кваліфікаційних характеристик професій, тобто у різних відділах \ різних управліннях працівники, що займають однакові посади будуть отримувати однаковий оклад (в рамках визначеного діапазону);

– виплата основної та додаткової заробітної плати регламентується «Положенням про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України», «Положенням про порядок виплати надбавки за вислугу років працівникам підприємств і організацій залізничного транспорту», «Положенням про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність для робітників», «Положенням про порядок та умови присвоєння звання «Майстер 1,2 класу», колективними договорами. Доплати за тимчасово покладені обов'язки, за суміщення професій регламентуються «Положенням про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України» та колективними договорами;

– всі документи, які регламентують оплату праці та соціальні програми в обов'язковому порядку повинні узгоджуватись з профспілками згідно законодавства України;

– основний елемент диференціації заробітної плати – надбавка за вислугу років.

На основі аналізу внутрішніх документів підприємств залізничного транспорту (Управління Донецької, Південної та Одеської Залізниць та п'яти підприємств у їх складі – пасажирського вагонного депо Донецьк, локомотивного депо Основа, локомотивного депо Харків-Сортувальний, колійно-машинної станції Основа №39, Знам'янської дирекції залізничних перевезень), а також спираючись на результати зовнішніх спостережень та інтерв'ю, проведених з керівниками, спеціалістами (відділів кадрів, нормування праці, економічних відділів, бухгалтерій) та співробітниками вищезазначених структур ми провели детальний системний, комплексний аналіз проблем, існуючих в системі оплати праці на залізничному транспорті.

Аналіз дозволив виявити такі недоліки системи оплати праці на залізничному транспорті:

1) В частині постійної заробітної плати:

– діапазон окладів УЗ жорстко регламентується законодавством України. Згідно з постановою Кабінету міністрів України розмір посадового окладу керівника підприємства з чисельністю працівників більше 9000 чоловік може перевищувати ставку робітника першого розряду тільки у вісім разів, а мінімальна ставка робітника першого розряду згідно з генеральною угодою дорівнює 120% від мінімально встановленого законодавством рівня. Цей факт практично унеможлиблює розширити діапазони окладів;

– існують складнощі в залученні та утриманні висококласних спеціалістів через невеликий розмір зарплат порівняно із ринковими пропозиціями;

– ширина «діапазону» окладів дуже мала, підвищення зарплати в рамках діапазону не має мотивуючого ефекту, а для присвоєння категорії необхідно виконати низку вимог у відповідності до законодавства. Тому, єдиний спосіб утримання працівника – це встановлення надбавок, доплат, незначне збільшення премій, які по суті відіграють роль основної заробітної плати;

– схема посадових окладів може не забезпечувати достатнього підвищення окладу при зміні посади, практично не існує ступенів прогресування для посади тому встановлюються надбавки, доплати з метою утримання працівників;

– фактична відсутність діапазону окладів призводить до того, що – основна різниця в зарплаті забезпечується надбавками за вислугу років;

– коефіцієнт росту діапазонів посадових окладів варіюється від 1% до 36%; спостерігається незначний перетин діапазонів окладів, в основному між категоріями на посадах технічних службовців та професіоналів, а для керівників від 2% до 5%. На деяких посадах взагалі не існує «діапазону» окладу, передбачено тільки одне значення;

– основна заробітна плата працівникам збільшується єдиним коефіцієнтом на загальних підставах, щоквартально. Таке підвищення відіграє роль індексації і не враховує індивідуальних заслуг працівника;

– відсутня система прозорої та об'єктивної політики трансляції особистих досягнень працівників, вимірюваних за ключовими показниками, на перегляд розміру базової зарплатні, тому мотивуючий ефект є обмеженим;

– в існуючій системі оплати праці не використовується регіональний коефіцієнт;

– при прийнятті рішення щодо відсотка збільшення окладів чи тарифних ставок основну роль відіграє наявність коштів у ФОП.

2) В частині змінної заробітної плати:

– фактично премії перетворилися (сприймаються) на частину заробітної плати;

– для преміювання працівників використовуються показники преміювання, які пов'язані з основними цілями УЗ, але фактично відсутні індивідуальні показники преміювання, за невеликими винятками (наприклад, для професій робочих існують показники преміювання за якість виконуваної роботи, такі ж показники існують для інженерів з приймання локомотивів, вантажних та пасажирських вагонів);

– щомісячні премії за досягнення компанії виплачуються за аналогічний набір показників, які не завжди відображають специфіку роботи керівника (показники не достатньо збалансовані відносно індивідуальних цілей керівника та цілей групи);

– брак коштів ФОТ практично унеможливує виплату премії такого розміру як передбачено положеннями про преміювання навіть при виконанні всіх показників;

– як засіб стимулювання працівників на УЗ широко використовується депреміювання (часткове або повне позбавлення премій). Кожне положення про преміювання містить перелік «виробничих недоліків», за які премія знижується або не виплачується повністю. Керівники зазвичай депреміюються за невиконання ФОП, наявність понаднормових, несвоєчасну виплату заробітної плати, порушення охорони праці, аварії, травматизм. Працівники депреміюються за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, правил безпеки, невиконання трудових обов'язків, брак в роботі і т.ін.

3) В частині додаткової заробітної плати:

– існуюча система додаткової частини заробітної плати складна в управлінні (включає велику кількість доплат і надбавок);

– практично не виплачуються надбавки керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним спеціалістам за високі досягнення в праці;

– найістотнішою надбавкою для працівників є надбавка за вислугу років. Максимальний коефіцієнт за вислугу років (40 % від окладу, місячної тарифної ставки) отримують працівники, які мають 25 років безперервного стажу роботи в УЗ. Надбавка за вислугу років стимулює лояльність працівників зі стажем роботи, але не працює на залучення та утримання молодих спеціалістів;

– виплати доплат, надбавок формалізовані, існує ряд доплат та надбавок, які фактично не використовуються через відсутність достатнього ФОП.

4) Комплексні недоліки:

– ФОП планується укрупнено на основі фактичних даних минулого року плюс коефіцієнт підвищення основної заробітної плати (як правило 25 %, як передбачено Генеральною угодою) та не враховує можливих змін, які можуть наступити на протязі року, а саме: втрати через відпустки, лікарняні; оплату робіт понад нормальну тривалість робочого часу; зростання об'єму робіт; зношення устаткування, інших основних фондів. Таке планування обмежує виплату премій на протязі року і не дає можливості встановлювати ряд доплат та надбавок, передбачених законодавством та Генеральною угодою, тому, що виконання ФОП жорстко контролюється;

– кожне підприємство складає план з праці. Кінцевий варіант плану з праці залежить від фінансового плану Укрзалізниці, який затверджується КМУ. Як правило, фінансовий план не передбачає необхідної (і запланованої на підприємствах) кількості персоналу. Тому первинний план з праці значно зменшується, що викликає нестачу персоналу, і в свою чергу стає однією з причин зростання кількості понаднормових робіт та нестачі запланованого ФОП.

– Система оплати праці на залізничному транспорті, на думку інших авторів [6], має і такі суттєві недоліки: система стимулювання праці не націлена на поліпшення якісних показників, насамперед продуктивності праці і якості транспортних послуг; механізм стимулювання праці є не виправдано складним і націленим в основному на кількісне збільшення параметрів виробництва; існуюча тарифна система не забезпечує більш високу оплату працівників, що досягають у підсумку кращих кінцевих результатів; спостерігається необґрунтоване зближення окладів працівників різної кваліфікації і різних категорій.

Проведена діагностика діючої системи мотивації та оплати праці працівників залізничного транспорту, а також результати оцінки якості трудового життя [14] та ефективності трудової мотивації [23], одержані нами в попередніх дослідженнях, дають можливість зробити висновок про першочергову необхідність удосконалення існуючої системи винагород на залізничному транспорті.

Також необхідно підкреслити, що методика нарахування заробітної плати дісталася у спадок залізницям України ще від Радянської влади. Функціонує вона практично з 60-70-х років минулого століття, коли переважали принципи наукової організації праці, адміністративного управління. Сьогодні докорінно змінюється роль та значення людини в процесі діяльності підприємства. Тому діюча система заохочення та мотивації на залізничному транспорті вже не відповідає сучасним економічним реаліям. Внаслідок цього страждає кадровий потенціал галузі. Сучасна система винагородження має не лише мотивувати працівників до підвищення продуктивності праці. Вона обов'язково повинна забезпечувати зовнішню конкурентоспроможність (принцип «зарплата не гірша, а, бажано, краща ніж в сусіда»). Не менш важливо забезпечити внутрішню справедливість, щоб робітник з більшими повноваженнями, відповідальністю і обсягом знань отримував відповідну заробітну платню. Також нова система має бути зрозумілою, прозорою і такою, що легко управляється. Тому сьогодні, в активну фазу перетворень на залізничному транспорті, необхідно докорінно змінювати, реформувати і систему оплати праці.

Отже, Укрзалізниці потрібно застосовувати такий підхід до визначення посадових окладів / тарифних ставок та преміальних, який дозволить:

– підвищити керованість системи оплати праці і обґрунтованість виплат;

- покращити контроль за витратами на персонал;
- забезпечити залучення і утримання в компанії необхідних працівників;
- створити прозору і зрозумілу систему оплати праці;
- застосувати найкращий світовий досвід, враховуючи галузеву специфіку залізничного транспорту (специфічні виплати відповідно до особливості проведених робіт на залізничному транспорті).

У зв'язку з цим нами були розроблені загальні пропозиції щодо проведення змін у системі базових окладів та у змінній частині винагород працівників залізничного транспорту на основі світової практики.

Перспективною на сьогодні, такою що деякою мірою вже зарекомендувала себе на підприємствах залізничного транспорту у світі, ми вважаємо систему мотивації, збудовану на оцінці цінностей посад для підприємства (грейдинг [25]) та застосування матриць-КПЕ для працівників.

На сьогодні серед дев'яти тисяч компаній різних галузей у світі близько 96 % компаній вже використовують або почали впроваджувати систему окладів на основі оцінки посад. Серед них: СТС, Sun Interbrew, SAB, ING, КазМунайГаз. У числі російських першопрохідців були Альфа-банк, «Російський продукт», «Російський алюміній», ТНК-ВР, «Вімм-Білль-Данн», «Вимпелком», «Ростелеком», «Лебедянський» і деякі інші.

Для розробки оновленої системи базових окладів на основі оцінки посад (грейдингу) необхідно: визначити єдині для всієї компанії фактори, що є важливими для Компанії в цілому; визначити вагу цих факторів для цільових посад; визначити політику оплати праці відносно даних регулярного дослідження ринку заробітних плат; систематизувати оцінені посади за групами (рангами, «грейдами»); обрати математичну модель зростання діапазону між грейдами та ступеню їх перетинання; побудувати базовий розподіл за обраною моделлю та порівняти із ринковими даними; усунути аномалії у оцінці посад, приналежності їх до конкретних грейдів; спланувати запит на ФОП, виходячи із новосформованої системи базових окладів.

Застосування такого підходу дозволить: створити прозору та справедливу систему оплати праці, засновану на базі категорій та отриману у результаті оцінки посад; встановлювати посадовий оклад на основі результатів об'єктивної оцінки посад за факторами, за які компанія готова винагороджувати, враховувати особливості компанії при виборі факторів, визначенні їх ваги (значущості), а також при виборі моделі бальної оцінки.

Можливим для впровадження грейдингу на підприємствах залізничного транспорту є алгоритм, зображений на рис. 1.

Фактори для оцінки посад повинні бути реалістичними характеристиками виконуваної роботи, професійних навичок, необхідних для її виконання, наслідків виконання роботи, що можуть бути застосовані для всіх розглянутих посад.

Наприклад, у вимогах до посади можна оцінити професійні знання і навички, досвід роботи; у характеристиках виконуваної роботи – складність розв'язуваних задач, професійне спілкування, у наслідках – фінансову відповідальність та ризики (наслідки можливих помилок). Оцінку посади необхідно проводити шляхом співставлення отриманої інформації з описами рівнів факторів і визначення рівня кожного фактора, що підходить до посади за описом. Бали за всіма факторами підсумовуються для отримання рейтингу. На початковому етапі впровадження системи допустимо проводити оцінку не всіх посад, а лише основних – ключових, а всі інші співставляти з ними

За оригінальною методикою Едварда Хея метод грейдування був розроблений для оцінки посад керівників підприємств з метою підвищення мотивації праці. Тому, на нашу думку, доцільно на підприємствах і в організаціях магістрального залізничного транспорту та у їх підрозділах методику грейдування застосовувати саме для керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.

Керуючись пунктами 3.1.1.2-3.1.1.4 та 5.9 Плану заходів Укрзалізниці на 2013-2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр. [18], а саме: впровадження оновлених посадових інструкцій; впровадження оплати праці працівників апарату управління з урахуванням нової організаційної структури; впровадження оплати праці працівників апарату управління з урахуванням системи ключових показників ефективності, розробка системи мотивації до праці на залізничному транспорті (поетапне), а також нашими попередніми висновками [24], ми пропонуємо провести пробне грейдування ключових посад (керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців) на підприємствах, організаціях магістрального залізничного транспорту та їх підрозділах, використовуючи бальний метод оцінювання за критеріями, які найбільш повно характеризують професійні вимоги згідно з посадовими інструкціями та умовами праці. При цьому при встановленні «вилки» окладів для кожного грейду необхідно орієнтуватися на ринкові значення заробітних плат та можливості ФОП підприємства.

Також, бажано щоб паралельно із системою грейдів на підприємстві вводилася нова система для нарахування змінної частини заробітної плати. Отже, наступною мотиваційною системою, яку ми пропонуємо впровадити на підприємствах залізничного транспорту є система КПЕ. Вона являє собою сукупність показників ефективності роботи підприємства, установи, організації, підрозділу і окремого працівника. Оцінка ефективності – саме той інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцнення і зростання ринкової вартості компанії. Варто відзначити, що ця методика – лише інструмент, що полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем компанії. Ця методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Система КПЕ складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи КПЕ із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури.

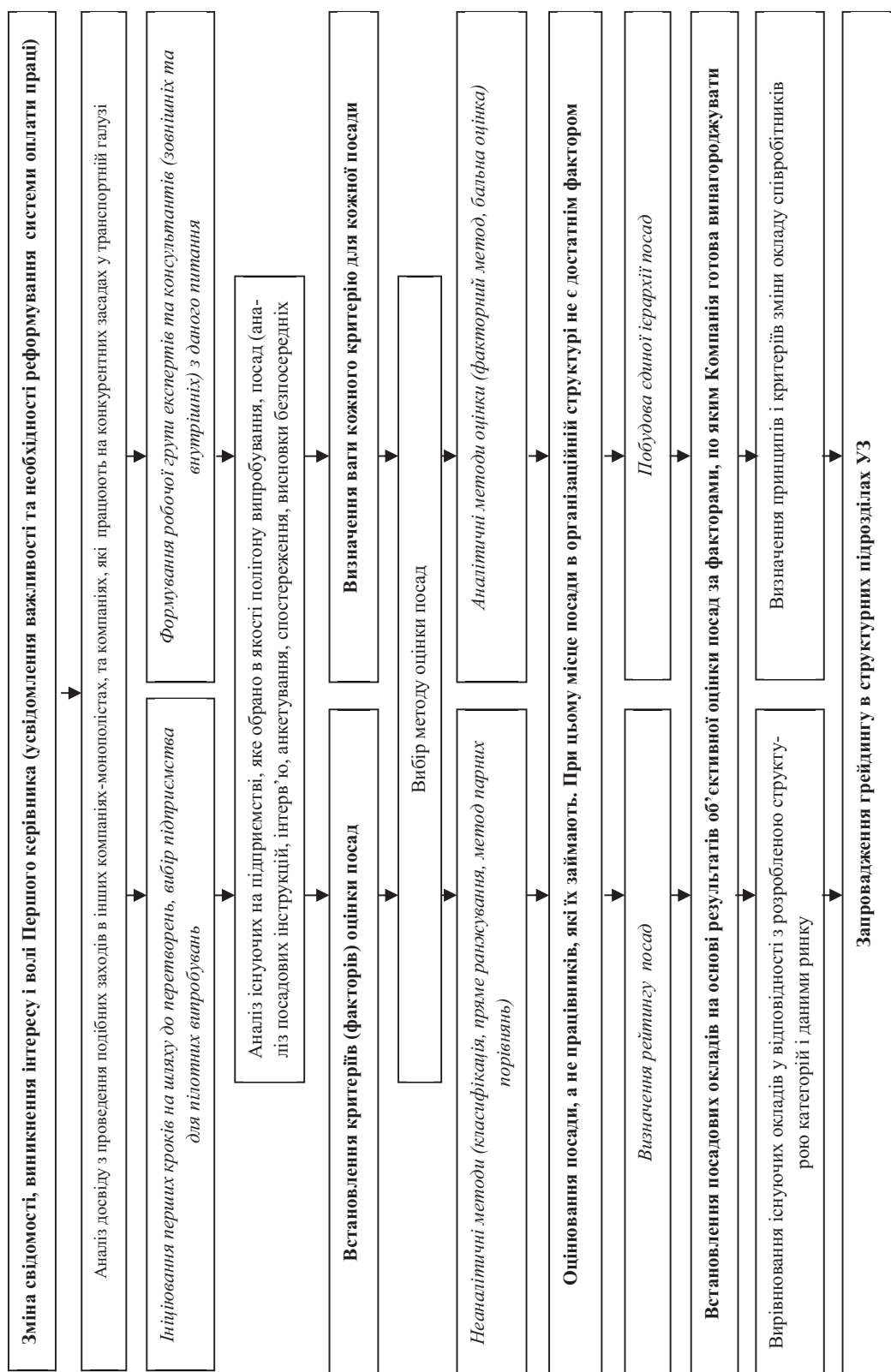


Рис. 1. Етапи впровадження рейдингу на підприємствах залізничного транспорту

Завдання системи ключових показників ефективності полягає в перекладі стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії компанії і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формуючи очікувані результати, компанія ставить мету та створює умови для її реалізації, а вище керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Ефективна система КПЕ дозволяє вирішувати задачі: розуміння стратегічних цілей підприємства керівництвом та працівниками; забезпечення комунікації підрозділів підприємства та побудови зрозумілої схеми стратегічного управління; встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та співробітників; встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих співробітників та підрозділів; удосконалення системи матеріального стимулювання на основі об'єктивного інструменту оцінки, який дає змогу відштовхуватися лише від тих факторів, на досягнення яких може впливати окремий підрозділ або працівник; факторний аналіз результатів діяльності підприємства в розрізі окремих підрозділів та працівників.

Основними вимогами до системи КПЕ, які є припустимими для будь-якої організації, є: обмежена кількість показників; єдність для всієї організації в цілому; вимірність, можливість кількісного вираження показників; прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху; можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника.

Основними перевагами успішного впровадження КПЕ є: прозорість; визначність; ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках; перспективність; матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб; постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації.

Механізм розрахунку премій на основі КПЕ повинен враховувати ступінь виконання показників преміювання, щоб зв'язати розмір винагороди за працю із її результатами. Для цього повинен використовуватися зрозумілий та гнучкий механізм розрахунку винагороди, що включає показники преміювання, їх вагу, цільові значення, допустимі відхилення, динаміку залежності розміру від ступеню виконання показників. Приклад розрахунку премії та розробка матриці-КПЕ для працівника Х дано в табл. 1.

В цілому впровадження системи КПЕ на підприємствах і в організаціях магістрального залізничного транспорту та у їх підрозділах, за попередніми експертними оцінками, дасть змогу підвищити ефективність їх роботи на 25-30%, оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу на 15-20%, побудувати ефективну систему стимулювання працівників шляхом розробки системи преміювання, систематизувати кадрові процеси. Тому для спрямування мотивації співробітників Укрзалізниці на досягнення стратегічних цілей а, відповідно, покращення керованості всією компанією, рекомендовано розробити систему каскадування цілей компанії згори донизу із відповідним відображенням цих цілей у системі управління ефективністю. Розробка та впровадження системи КПЕ сьогодні може бути виконана навіть за існуючих умов та обмежень бюджетного й регуляторного характеру, за внутрішньою ініціативою керівництва Укрзалізниці. Деякі окремі компоненти, зокрема,

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

конкретні рекомендовані розміри преміювання можуть, звичайно, вимагати узгодження із зовнішніми державними структурами, але це може здійснюватись паралельно із створенням та впровадженням всієї системи.

Таблиця 1 Матриця-КПЕ для працівника X

КПЕ				Відхилення, %	Динаміка	Діапазон зміни значень показників	Коефіцієнт збільшення премії	Сума премії, грн	
Назва	Вага, %	Значення						При досягненні	Факт
		Ціль	Факт						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
КПЕ ₁	25	0,95	0,9625	1,01	Чим більше, тим краще	75-125 %	1,01	250	253
КПЕ ₂	40	2248	2962	1,32		75-125 %	1,25	400	500
КПЕ ₃	15	0,33	0,3175	0,96		75-125 %	1,04	150	159
КПЕ ₄	20	200	255	1,28		75-125 %	0,00	200	0,00
Загалом	100	-	-	-	-	-	-	1000	909

Висновки та пропозиції. Отже, якісно-нові пропозиції щодо усунення системних недоліків у системі мотивації та оплати праці на підприємствах залізничного транспорту за рахунок використання грейдингу (для нарахування основної частини заробітної плати працівників) та КПЕ (для оцінки індивідуального внеску працівника у досягнення цілей підприємства та нарахування преміальних винагород), поряд зі створенням сприятливих умов для ефективної трудової діяльності та гармонійного розвитку працівників дозволять підвищити ефективність мотиваційної політики на залізничному транспорті України та забезпечити комплексне оновлення в структурі кадрових та соціальних питань під час реформування залізничного транспорту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белкін Н.В., Петров Ю.Д. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте : учеб. для вузов / под ред Ю. Д. Петрова, М. В. Белкина. – М. : Транспорт, 1998. – 348 с.
2. Давидов А.В. Методологические основы организации заработной платы на железнодорожном транспорте: автореферат дисертации на соискание ученой степени д.е.н.: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / А.В. Давидов. – Новосибирск, 2000. – 48 с.
3. Даниленко П.С. Реформа системы мотивации персонала в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/Pavel_MSU@pochta.ru.doc.pdf
4. Ляшенко, І. О. Мотивація праці на залізничному транспорті в умовах його реформування / І. О. Ляшенко, М. П. Сначов // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – Д., 2011. – Вип. 2: Проблеми економіки транспорту. – С. 48-55.
5. Сначов М.П. Принципы мотивации труда на железнодорожном транспорте / М.П. Сначов, А.А. Пашнюк // Вагонный парк. – 2010. – № 9. – С. 54-57.
6. Євсєєва О. О. Удосконалення системи стимулювання ефективної роботи колективів підприємств залізничного транспорту: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н.:

спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / О.О. Євсєєва. – Харків, 2004. – 25 с.

7. *Токмакова І.В.* Мотивація трудової поведінки працівників підприємств залізничного транспорту в умовах реформування / *І.В. Токмакова* // *Вісник економіки транспорту та промисловості*. – № 44, 2013. – С. 286-289

8. *Куделя В.І., Яковенко В.Г.* Теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті / *В.І. Куделя, В.Г. Яковенко* // *Вісник економіки транспорту та промисловості*. – № 44, 2013. – С. 273-275

9. *Колесник Г.С.* Проблеми оплати праці на підприємствах залізничного транспорту України / *Г.С. Колесник* // *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Сер. «Проблеми економіки транспорту»*. – 2012. – № 3. – С.46-48.

10. *Єрофеєнко Л.В.* Специфіка системи оплати праці на залізничному транспорті / *Л.В. Єрофеєнко* // *Право і безпека*. – 2009. – № 5. – С.44-47

11. *Скріпка А.* Мотивація персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/motivacija-personala.html>

12. *Андрощук С.* Реформа мотивації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com.ua/articles/reforma-motivacii.html>

13. *Ейтутіс Г.Д.* Мотивація як фактор впливу на ефективність виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі дистанції колії / *Г.Д. Ейтутіс, О.А. Мельникова* // *Вісник економіки транспорту та промисловості*. – 2013. – № 42. – С. 412-416.

14. *Компанієць В.В.* Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / *В.В. Компанієць*. – Харків: УкрДАЗТ, – 2012. – 296 с.

15. *Галузева угода* між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002-2006 роки (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://war.uz.gov.ua/?m=policy.galuz_ugoda&lng=ru

16. *Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-p>

17. *Постанова КМУ* Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mtu.gov.ua/uk/law_wd/35906.html

18. *План заходів* Укрзалізниці на 2013–2014 рр. з реалізації Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com>

19. *Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vppz.org/normativnye-akty/35-prikaz-171c>

20. *Положення про порядок виплати надбавки за вислугу років працівникам підприємств і організацій залізничного транспорту* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vppz.org/normativnye-akty/11-vyplata-nadbavky-za-vyslugu>

21. *Положення про встановлення та виплату диференційованої надбавки за високу професійну майстерність для робітників* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gua.convdocs.org/docs/5934/index-132447.html>

22. *Положення про порядок та умови присвоєння звання «Майстер 1, 2 класу»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakony.com.ua/lawbase/sedcontent.html?id=4716&p=1>

23. *Польова В.В.* Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту / *В.В. Польова* // *Збірник наукових праць ДЕДУТ. Сер. «Економіка і управління»*. – 2012. – Вип. 27. – С. 134-145.

24. *Компанієць В.В.* Концептуальні підходи до формування системи мотивації керівників залізничного транспорту / *В.В. Компанієць, С.В. Храпейчук* // *Збірник наукових праць Північно-Східного Наукового Центру Транспортної Академії України*. – 2009. – № 95 – С. 35-40.

25. *Стародетская О.* Что такое «грейдинг» и кому он нужен? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrm.ru/db/hrm/121F876425E59F01C325734B0053E632/print.html>