

УДК 629.41:331.101.3

## **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ЛОКОМОТИВНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**аспірант, Польова В.В.**

*Українська державна академія залізничного транспорту, Україна, Харків*

*В статті визначено пріоритетну роль локомотивного господарства у досягненні високих показників ефективності залізничної галузі в цілому. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи мотивації трудової поведінки працівників локомотивного господарства. Запропоновано впровадження нової каскадної системи преміювання на основі розроблених ключових показників оцінки результативності та ефективності діяльності, яка пов'язана зі стратегічними цілями та завданнями структурних підрозділів локомотивного господарства – локомотивних депо, і включає в себе оцінку підприємства в цілому, оцінку його структурних підрозділів (відділів, цехів), та, враховуючи важливість людського фактора для досягнення конкретних стратегічних завдань, кожного окремого співробітника.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, локомотивне господарство, мотивація, стратегічні цілі та завдання, каскадна система оцінки, ключові показники.*

*Полевая В.В. Управление системой мотивации трудового поведения работников локомотивного хозяйства / Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Украина, Харьков*

*В статье определена приоритетная роль локомотивного хозяйства в достижении высоких показателей эффективности железнодорожной отрасли в целом. Обоснована необходимость совершенствования системы мотивации трудового поведения работников локомотивного хозяйства. Предложено внедрение новой каскадной системы премирования на основе*

разработанных ключевых показателей оценки результативности и эффективности деятельности, которая связана со стратегическими целями и задачами структурных подразделений локомотивного хозяйства - локомотивных депо, и включает в себя оценку предприятия в целом, оценку его структурных подразделений (отделов, цехов), и, учитывая важность человеческого фактора для достижения конкретных стратегических задач, каждого отдельного сотрудника.

*Ключевые слова:* железнодорожный транспорт, локомотивное хозяйство, мотивация, стратегические цели и задачи, каскадная система оценки, ключевые показатели.

*Polova V. V. Management of motivation system of locomotive economy employees labor behavior / Ukrainian State Academy of Railway Transport, Ukraine, Kharkov*

*In article the priority role of locomotive economy in achievement of high rates of efficiency of railway branch in general is defined. Need of improvement of motivation system of locomotive economy employees labor behavior is proved. Introduction of new cascade system of awarding on the basis of the developed key indicators of an assessment of productivity and efficiency of activity which is connected with strategic objectives and tasks of structural divisions of locomotive economy - locomotive depots is offered, that includes an assessment of the enterprise in general, an assessment of its structural departments, and, considering importance of a human factor for achievement of specific strategic objectives, each certain employee.*

*Keywords:* railway transport, locomotive economy, motivation, strategic objectives and tasks, cascade system of an assessment, key indicators.

**Постановка проблеми, актуальність.** Безперебійна і злагоджена робота всіх ланок залізничного транспорту забезпечується завдяки організаційній структурі його управління. За виробничим принципом складне господарство залізниці поділяється на окремі господарства, які працюють на єдиний

технологічний процес – перевезення. Одним з провідних, найбільш енергоємних і важких в управлінні господарств залізничного транспорту є локомотивне господарство. Стан та розвиток цієї галузі в значній мірі визначає пропорції розвитку всіх технічних засобів залізниць, їх основні параметри та показники. Локомотивне господарство забезпечує транспортування рухомого складу, маневрову роботу, перевезення пасажирів тяговим рухомим складом і рейковими автобусами, роботу кранами на залізничному ходу, а також забезпечує паливом, паливно-мастильними матеріалами підрозділи залізничного транспорту і ефективність виконання цієї роботи в переважній мірі залежить від якості особового складу працівників локомотивного господарства, їх професійного, компетентнісного рівня розвитку, їх трудової мотивації. Тому особливої актуальності на сьогодні набуває пошук шляхів та методів управління та удосконалення системи мотивації трудової поведінки працівників локомотивного господарства.

***Аналіз останніх досліджень та публікацій.*** Серед вітчизняних науковців теоретичний підхід до проблем мотивації персоналу на залізничному транспорті сформований у працях Диканя В., Компанієць В., Сначова М., Гетьманенко О. [1-4] та ін. Свої практичні рекомендації щодо підвищення ефективності виробничих структурних підрозділів залізничного транспорту за рахунок мотивації дає Ейтутіс Д. [5]. Серед російських вчених шляхи удосконалення діючої системи мотивації у ВАТ «РЖД» досліджені в працях Шубіної Ю. В., Саратова С. та ін. [6, 7]. Але, не зважаючи на широкий спектр висвітлених авторами питань, жоден з них окремо не торкається специфіки та можливих шляхів мотивації працівників саме локомотивного господарства.

З огляду на це, ***метою*** нашої публікації є обґрунтування необхідності удосконалення системи мотивації трудової поведінки працівників локомотивного господарства шляхом запровадження нової каскадної системи преміювання і, відповідно, розробка системи ключових показників ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) діяльності структурних підрозділів локомотивного господарства.

**Викладення основного матеріалу.** У підпорядкуванні локомотивному господарству перебувають локомотивні служби регіональних філій (залізниць), які одночасно, в оперативному режимі, підпорядковуються і начальнику залізниці. Головною ланкою, що забезпечує виконання завдань, покладених на локомотивну службу, є депо - її виробничо-технологічні підрозділи, найбільші на залізниці за кількістю працівників. Депо забезпечують вантажні, пасажирські та приміські перевезення на території всіх областей України, та спеціалізуються за серіями локомотивів та по видам ремонту. Але ця відмінність не перешкоджає розробити універсальну систему ключових показників, на основі якої можливо створити якісно нову систему оцінки результативності і ефективності, а згодом, на її основі, і систему преміювання працівників для більш ефективної самовідданої праці.

Проаналізувавши діючі Положення про преміювання деяких структурних підрозділів локомотивного господарства залізничного транспорту України (ТЧ-3 Основа, ТЧ-10 Харків-Сортувальний, ТЧ-1 Дарниця, ТЧ-4 Помічна, ТЧ-7 Знам'янка та ін.) ми дійшли висновку, що наразі преміювання більшості працівників не залежить від виконання фінансово-економічних показників господарюючих суб'єктів. Як правило, чим нижче рівень займаної посади, тим менш значущим працівники вважають свій внесок у досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Тільки не значна кількість спеціалістів та працівників апарату управління преміюються з урахуванням виконання плану по доходам та інших видів діяльності. Тому, спираючись на світовий досвід і практику застосування KPI [6, 7] для оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту, ми пропонуємо розробити систему преміювання працівників структурних підрозділів локомотивного господарства залізничного транспорту України на базі KPI. Її головне завдання полягає у створенні механізму матеріальної зацікавленості всіх працівників не тільки у виконанні своїх індивідуальних показників, а й у вирішенні колективних (відділ, цех) і загальнокорпоративних завдань. Це можливо здійснити застосувавши каскадний принцип декомпозиції цілей та завдань підприємства, в якій будуть

встановлені причинно-наслідкові ланцюжки між досягненнями показників ефективності кожного окремого співробітника та підприємства в цілому (див табл. 1). Підсумковий колективний результат, в свою чергу, повинен працювати на вищий рівень, тобто Укрзалізницю в цілому.

Таблиця 1 – Чотири рівні каскадної системи преміювання

| Рівні    | Передумови визначення показників                                                                                                                                  |   | Сутність показників                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 рівень | Обов'язок залізниць забезпечувати безпеку руху поїздів, дотримуватися законодавства України про охорону праці, пожежну безпеку та захист навколишнього середовища | → | Умови, що визначають право працівників на нарахування премії                                                                  |
| 2 рівень | Ключові завдання підприємства                                                                                                                                     | → | Показники преміювання, що характеризують результативність виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому            |
| 3 рівень | Ключові завдання структурного підрозділу підприємства                                                                                                             | → | Показники преміювання, що характеризують результативність колективної діяльності працівників на рівні дільниці, відділу, цеху |
| 4 рівень | Ключові завдання та функціональні обов'язки кожного окремого працівника                                                                                           | → | Показники преміювання, що характеризують результативність індивідуальної діяльності працівників                               |

Перший рівень – це показники або умови, які слугують перепусткою до подальших рівнів. Вони визначаються станом безпеки руху поїздів і охорони праці на залізничному транспорті. В свою чергу умови, що забезпечують виконання КРІ першого рівня для структурних підрозділів локомотивного господарства ми розподіляємо за рівнями важкості наслідків, якщо означені умови не виконані. В залежності від того які умови преміювання порушені премія повинна або суттєво знижуватися, або не виплачуватися повністю. Показники 1 рівня для локомотивних депо наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Умови отримання премії для працівників локомотивних депо

| Категорії умов нарахування премій, не виконання яких призводить до наслідків :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Категорія А (легкі наслідки)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Категорія В (наслідки середньої тяжкості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Категорія С (тяжкі наслідки)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Премія не виплачується частково (40% зниження премії)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Премія зазнає суттєвого зниження (80% зниження премії)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Працівник позбавляється премії повністю (100% зниження премії)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- невиконання нормованого завдання;</li> <li>- неякісне виконання ремонтів;</li> <li>- невиконання програми ремонту;</li> <li>- наявність непланових ремонтів з вини цеха, робітника;</li> <li>- невиконання норм простою тепловозів в ремонті;</li> <li>- наявність фактів приписок і перекручень, несвоєчасне виконання завдання, службових обов'язків;</li> <li>- порушення технології ремонту, допущення браків у роботі;</li> <li>- при перевитраті паливно-енергетичних ресурсів (дизельного палива, мастил, електроенергії та іншого);</li> <li>- повернення неякісної відремонтованої продукції (тепловозу, крану, агрегату)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- при порушенні трудової дисципліни (невиконання або неналежне виконання з вини робітника, покладених на нього трудових обов'язків);</li> <li>- порушення посадових обов'язків (несвоєчасне і нечітке виконання посадових обов'язків, інструкцій наказів, розпоряджень керівництва);</li> <li>- локомотивним бригадам при вилученні талону попередження (залежно від характеру порушення);</li> <li>- несвоєчасне проходження медичного огляду згідно наказів Міністерства охорони здоров'я від 31.03.94 р. № 45 та № 23-Ц;</li> <li>- порушення правил трудового розпорядку, недодержання встановленої тривалості робочого часу;</li> <li>- порушення технологічної дисципліни;</li> <li>- невиконання вимог нормативних актів з охорони праці "Закону України "Про охорону праці";</li> <li>- працівникам депо при відібранні талонів попередження з охорони праці (залежно від характеру порушення та згідно з "Положенням про застосування талонів попередження з охорони праці");</li> <li>- звільнення з роботи за власним бажанням та по іншим неповажним причинам.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- при наявності інциденту, транспортній події, транспортних порушеннях, транспортній події з тяжким наслідком;</li> <li>- при наявності випадку виробничого травматизму (в тому числі зі смертельним наслідком) з вини самого працівника;</li> <li>- порушення техніки безпеки, ел. безпеки, протипожежної безпеки;</li> <li>- при наявності дисциплінарного стягнення (догана);</li> <li>- поява на робочому місці у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;</li> <li>- крадіжка;</li> <li>- прогули (без поважних причин), відсутність на робочому місці більше 3-х годин підряд чи сумарно впродовж робочого часу без поважних причин</li> </ul> |

Другий рівень характеризує економічні результати діяльності підприємства в цілому. З огляду на те, що в кожному структурному підрозділу локомотивного депо (відділах, цехах, секторах, центрах, лабораторіях, дільницях тощо) зосереджена значна кількість працівників (від 4 до 80 чол.), то доцільним ми вважаємо виділення окремих показників для оцінки ефективності колективної діяльності (відділ, дільниця) – це показники третього рівня. Четвертий рівень дозволяє оцінити результати діяльності кожного окремого співробітника.

Для впровадження нової системи преміювання на базі КРІ необхідно слідувати наступному плану дій:

- вирішення організаційних питань та розробка нормативних документів (формування робочих груп зі складу апарату управління структурних підрозділів локомотивного господарства для визначення та затвердження показників кожного рівня; визначення переліку ключових завдань, що характеризують результативність виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності структурних підрозділів локомотивного господарства; затвердження Концепції про впровадження корпоративної системи мотивації та оплати праці; розробка нового проекту Положення про преміювання на базі КРІ за преміальною системою «Каскад»);

- проведення інформаційно-пропагандистських заходів (проведення презентацій нової системи преміювання на базі КРІ та аудіо лекцій, конференцій, семінарів, роз'яснювальних робіт з працівниками структурних підрозділів локомотивного господарства; розробка наглядної агітації, стендів, плакатів у структурних підрозділах локомотивного господарства; проведення колективних зібрань; консультація професіоналів та спеціалістів щодо проведення роз'яснювальної роботи серед працівників);

- проведення експлуатаційних заходів (розрахунків та аналіз доходів та витрат, що пов'язані із впровадженням нової системи преміювання);

- реалізація технічних рішень (розробка автоматизованої програми «Каскад» для розрахунку КРІ та нарахування премії працівникам, її інтеграція у корпоративну систему управління кадрами АСУ КАДР; формування оціночних аркушів індивідуальної, колективної та загально корпоративної діяльності співробітників; прив'язка розрахунку премії до інших підходів оцінки індивідуальної діяльності, наприклад КТУ для слюсарів-ремонтників та ін.; автоматичне формування фактичного розміру премії залежно від виконання показників 2 і 3 рівня, а також від результатів оцінки індивідуальної діяльності працівника; контроль середнього загального балу працівників по відділам, секторам, групам).

Алгоритм нарахування премій за системою з робочою назвою «Каскад» можна зобразити наступним чином (див. рис.1)



Рис. 1 – Алгоритм нарахування премії працівникам структурних підрозділів залізничного транспорту за новою системою преміювання «Каскад»

Для вимірювання КРІ також повинні бути виконані наступні заходи: визначення розрахункової формули КРІ (наприклад (значення X / значення Y) \* 100 або (фактичне значення) - (плановий обсяг)); визначення одиниць виміру (% , грн., од.); визначення інтервалу та закріплення періодичності розрахунку (щомісячно, щоквартально); обрання форм презентації (схема, гістограма, діаграма та ін.); повинні бути відображені цільове значення показника та значення за звітний період у динаміці; повинно бути обрано джерело для вихідних даних; запроваджена та зафіксована необхідна звітність, підтверджена її достовірність; повинні бути визначені сектори, відділи, окремі особи

відповідальні за досягнення KPI; повинні бути інтерпретовані тенденції у зміні KPI (наприклад, об'єм перевезень збільшується за рахунок підвищення технічної швидкості або у зв'язку зі збільшенням замовників); повинна бути обрана експертна рада для аналізу KPI; всі вищезазначені умови повинні бути задокументовані та узгоджені на рівні вищого керівництва (наприклад в стратегії, профілі KPI, матриці KPI та ін.). Тобто для досягнення високого рівня продуктивності за рахунок впровадження системи KPI необхідно відповісти на наступні питання: куди підприємство прагне дістатися (бачення місії, цілей)?; чого необхідно досягти, щоб дістатися до місця призначення (визначення головних критеріїв, факторів ефективності)?; де зараз знаходиться підприємство (оцінка дійсності)? Відповіді на три вищезазначені питання мають надважливе значення для організації процесу розробки системи KPI.

Визначаючи KPI 2 рівня, цілому по локомотивному депо, необхідно звернутися до його головних цілей та напрямів діяльності. Локомотивне депо призначене своєчасно, стало й якісно забезпечувати зростання об'ємів перевезення вантажів і пасажирів тяговим рухомим складом і локомотивними бригадами, гарантувати безпеку руху та точне дотримання графіку руху поїздів.

Основними завданнями локомотивного депо є [8, с. 249]: забезпечення технічно справного стану локомотивного парку і надійної роботи локомотивів (електровозів та/або тепловозів) в експлуатації відповідно до вимог безпеки руху; утримання в роботі кількості локомотивів відповідно до об'єму експлуатаційної роботи і виконання встановлених норм простою локомотивів на технічному обслуговування, екіпіровці і ремонті; забезпечення перевезень кваліфікованими локомотивними бригадами; забезпечення виробничих ділянок підрозділу кваліфікованими ремонтно-екіпірувальними бригадами; виконання поточного ремонту і технічного обслуговування локомотивів відповідно до діючих правил і положень; впровадження раціональних режимів водіння потягів з виконанням встановленої пори року; розвиток, утримання в справному стані і раціональне використання деповських споруд і устаткування, впровадження нових досягнень науки, техніки і передового досвіду,

максимальне використання виробничих потужностей, підвищення рівня механізації трудових процесів; забезпечення безпеки руху потягів, точного виконання Правил технічної експлуатації залізниць України, наказів, вказівок і інструкцій Укрзалізниці, залізниці, розробка і здійснення заходів щодо запобігання катастрофам, аварій і випадків браку в роботі; здійснення заходів щодо охорони праці і навколишнього середовища; організація раціонального використання всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових); удосконалення методів управління виробництвом, управління кадрами; здійснення заходів, спрямованих на підвищення доходів депо.

Враховуючи вищеперераховані завдання, що поставлені перед локомотивним депо ми визначили, що ключовими показниками 2 рівня, ефективність яких досягається шляхом спільної, колективної праці всіх працівників локомотивного депо є: дотримання кошторису експлуатаційних витрат (відношення фактичних експлуатаційних витрат до планових, враховуючи «право»); виконання планового завдання з об'єму перевезень (відношення фактичного обсягу перевезень (в усіх видах руху) до планового); досягнення гідного рівня якості трудового життя працівників (відношення загального рівня задоволеності потреб працівників до загального рівня вираження потреб працівників).

KPI начальника депо оцінюється за результатами діяльності локомотивного депо в цілому, відповідно, KPI у них однакові. Цей принцип діє і на очільників структурних підрозділів підприємства – відділів, дільниць та ін, тому для них показники 3 та 4 рівня збігаються. На підставі аналізу Положення про відокремлений підрозділ «Локомотивне депо», Положень про роботу окремих відділів та дільниць (кадровий, технічний, плановий та ін., експлуатаційних та виробничих дільниць), а також посадових інструкцій працівників депо ми розробили показники 3 та 4 рівня для визначення колективної та індивідуальної ефективності керівників та провідних спеціалістів локомотивного депо. В табл. 3 наведено приклад KPI для деяких співробітників експлуатаційної дільниці локомотивного депо.

Таблиця 3 – Показники преміювання для деяких керівників та провідних спеціалістів дільниці експлуатації локомотивів

| Посада                                   | КРІ діяльності та їх співвідношення при визначенні розміру премії |                                                                                                    |          |                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|
|                                          | 2 рівень показники в / Вага                                       | % премії                                                                                           | % премії | Розподіл % премії |
|                                          | Розмір премії – 85% від посадового окладу                         |                                                                                                    |          |                   |
| Заступник начальника депо з експлуатації | 2 рівень / 0,7                                                    | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат                                                        | 60       | 20                |
|                                          |                                                                   | Виконання планового завдання з об'єму перевезень                                                   |          | 20                |
|                                          |                                                                   | Якість трудового життя працівників                                                                 |          | 20                |
|                                          | 3 (4) рівень / 0,3                                                | Виконання графіку руху пасажирських потягів та нормативних термінів доставки вантажних відправлень | 25       | 10                |
|                                          |                                                                   | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів                             |          | 10                |
|                                          |                                                                   | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів                                             |          | 5                 |
|                                          | Розмір премії 75% від посадового окладу                           |                                                                                                    |          |                   |
| Начальник резерву локомотивних бригад    | 2 рівень / 0,6                                                    | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат                                                        | 45       | 15                |
|                                          |                                                                   | Виконання планового завдання з об'єму перевезень                                                   |          | 15                |
|                                          |                                                                   | Якість трудового життя працівників                                                                 |          | 15                |
|                                          | 3 рівень / 0,20                                                   | Виконання графіку руху пасажирських потягів та нормативних термінів доставки вантажних відправлень | 15       | 7,5               |
|                                          |                                                                   | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів                             |          | 7,5               |
|                                          |                                                                   | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів                                             |          | 5                 |
|                                          | 4 рівень / 0,20                                                   | Раціональність завантаження локомотивних бригад (по кількості понаднормових робіт на 1 працівника) | 15       | 5                 |
|                                          |                                                                   | Питома вага втрат робочого часу в максимально можливому його фонді                                 |          | 5                 |
|                                          |                                                                   | Рівень якісної та кількісної укомплектованості локомотивних бригад                                 |          | 10                |
| Будинку відпочинку локомотивних          | 2 рівень / 0,6                                                    | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат                                                        | 45       | 15                |
|                                          |                                                                   | Виконання планового завдання з об'єму перевезень                                                   |          | 15                |
|                                          |                                                                   | Якість трудового життя працівників                                                                 |          | 15                |

|                        |                    |                                                                                                                                                 |    |     |
|------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|
|                        | 3 рівень /<br>0,20 | Виконання графіку руху пасажирських потягів та нормативних термінів доставки вантажних відправлень                                              | 15 | 7,5 |
|                        |                    | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів                                                                          |    | 7,5 |
|                        |                    | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів                                                                                          |    | 5   |
|                        | 4 рівень /<br>0,20 | Рівень забезпечення повноцінного відпочинку та функціональної реабілітації локомотивних бригад під час очікування зворотного рейсу (опитування) | 15 | 10  |
|                        |                    | Темпи росту продуктивності праці локомотивних бригад                                                                                            |    | 5   |
|                        |                    | Економія витрат на матеріали та енергоносії для утримання будинку відпочинку                                                                    |    | 5   |
| Інженер з безпеки руху | 2 рівень /<br>0,6  | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат                                                                                                     | 45 | 15  |
|                        |                    | Виконання планового завдання з об'єму перевезень                                                                                                |    | 15  |
|                        |                    | Якість трудового життя працівників                                                                                                              |    | 15  |
|                        | 3 рівень /<br>0,20 | Виконання графіку руху пасажирських потягів та нормативних термінів доставки вантажних відправлень                                              | 15 | 7,5 |
|                        |                    | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів                                                                          |    | 7,5 |
|                        |                    | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів                                                                                          |    | 5   |
|                        | 4 рівень /<br>0,20 | Кількість запроваджених заходів для підвищення безпеки руху                                                                                     | 15 | 3   |
|                        |                    | Економічний ефект від впровадження заходів з підвищення безпеки руху                                                                            |    | 2   |
|                        |                    | Відношення загальної кількості порушень безпеки руху до загального об'єму перевезень (у всіх видах руху й тяги)                                 |    | 10  |
| Провідний психолог     | 2 рівень /<br>0,6  | Дотримання кошторису експлуатаційних витрат                                                                                                     | 45 | 15  |
|                        |                    | Виконання планового завдання з об'єму перевезень                                                                                                |    | 15  |
|                        |                    | Якість трудового життя працівників                                                                                                              |    | 15  |
|                        | 3 рівень /<br>0,20 | Виконання графіку руху пасажирських потягів та нормативних термінів доставки вантажних відправлень                                              | 15 | 7,5 |
|                        |                    | Зменшення питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів                                                                          |    | 7,5 |
|                        |                    | Темпи росту середньодобової продуктивності локомотивів                                                                                          |    | 5   |
|                        | 4 рівень /<br>0,20 | Якість забезпечення психофізіологічного супроводу та професійного добору локомотивних бригад                                                    | 15 | 5   |

|  |  |                                                                                                                                                         |  |   |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---|
|  |  | Ступінь включення психолога в роботу колективу (кількість проведених психологічних профілактик, розгрузок, корекцій, реабілітацій на 1 працівника депо) |  | 5 |
|  |  | Рівень ефективності командної взаємодії в локомотивних бригадах                                                                                         |  | 5 |

На підставі вивчення зон відповідальності кожного працівника, декомпозиції його завдань та обов'язків за посадовими інструкціями, а також з урахуванням приналежності працівників до відповідних відділів (технічних, планово-економічних та ін.) ми провели відсотковий розподіл премії між показниками. Результати проведеного розподілу були узгоджені з експертною групою, до складу якої увійшли провідні спеціалісти та керівники структурних підрозділів локомотивного депо. Наведений в таблиці 3 перелік показників може бути основою для розробки іншими галузевими (господарства залізничного транспорту) та регіональними філіями (залізницями) Положень про поточне преміювання. Керівники можуть на свій розсуд, залежно від важливості завдань, що стоять перед філією, доповнювати, змінювати або виключати окремі показники.

**Висновки.** Отже, запропонована система преміювання «Каскад» чітко визначає пріоритети в діяльності всіх працівників структурних підрозділів локомотивного господарства: спочатку безпека руху та охорона праці, потім економіка та технологія. Впровадження цієї системи в локомотивному господарстві спрямовано на підвищення безпеки і надійності перевізного процесу шляхом максимального залучення персоналу в виробничий процес та підвищення рівня відповідальності виконавців за кінцевий результат. Означена система забезпечує максимальну вимірність експлуатаційної діяльності не тільки підприємства й колективу в цілому, а й кожного конкретного працівника. Перспектива автоматизації нової системи та її інтеграція у корпоративну систему управління кадрами АСУ «Кадр» дозволить в оперативному режимі визначати зони відповідальності кожного працівника персонально, проводити моніторинг індивідуальної та командної ефективності, будувати рейтинги ефективності для локомотивних депо.

## Література:

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
2. Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової»/ В. В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – К. : ДП Державний науково-дослідний центр залізничного транспорту України, 2009. - № 3. - С. 42-47.
3. Сначов М. П. Принципы мотивации труда на железнодорожном транспорте/ М. П. Сначов, А. А. Пашнюк // Вагонный парк. – 2010. - № 9. – С. 54-57.
4. Гетьманенко О. В. Особливості системи стимулів праці та мотиваційних процесів у залізничній галузі в період трансформації економіки України / О. В. Гетьманенко // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. В. Лазаряна. — 2008. — № 22. — С. 194–197.
5. Ейтутіс Д. Г. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ / Д. Г. Ейтутіс, О. А. Мельникова, С. О. Крищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління . - 2013. - Вип. 25. - С. 102-110.
6. Шубина Ю. В. Новая система премирования в действии / Ю. В. Шубина // Автоматика, связь, информатика. - 2011. - № 2. - С. 19-22.
7. Саратов С. Переменная от успеха / С. Саратов // Ежедневная транспортная газета «Гудок». – 2011. - № 124. – С. 4.
8. Дикань В. Л., Компанієць В. В., Назаренко І. Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: Підручник / За ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 547 с.

## References:

1. Dy`kan` V. L. Strategichne upravlinnya: navch. posib. / V. L. Dy`kan`, V. O. Zubenko, O. V. Makovoz [ta in.]. – K.: CzUL, 2013. – 272 s.

2. Kompaniyecz` V. V. Sy`stema yakosti upravlinnya (menedzhmentu) na zalizny`chnomu transporti: konceptual`ni pidxody` ta metody`ka ocinky` «lyuds`koyi skladovoyi»/ V. V Kompaniyecz` // Zalizny`chny`j transport Ukrayiny`. – K. : DP Derzhavny`j naukovo-doslidny`j centr zalizny`chnogo transportu Ukrayiny`, 2009. - № 3. - S. 42-47.

3. Snachov M. P. Pry`ncy`py moty`vacy`y` truda na zheleznodorozhnom transporte/ M. P. Snachov, A. A. Pashnyuk // Vagonnyj park. – 2010. - №9. – S. 54-57.

4. Get`manenko O. V. Osobly`vosti sy`stemy` sty`muliv praci ta moty`vacijny`x procesiv u zalizny`chnij galuzi v period transformaciyi ekonomiky` Ukrayiny` / O. V. Get`manenko // Visn. Dnipropetr. nacz. un-tu zalizn. transp. im. V. Lazaryana. — 2008. — № 22. — S. 194–197.

5. Ejtutis D. G. Moty`vaciya personalu pidpry`yemstv transportu na bazi KRI / D. G. Ejtutis, O. A. Mel`ny`kova, S. O. Kry`shhenko // Zbirny`k naukovy`x prac` Derzhavnogo ekonomiko-texnologichnogo universy`tetu transportu. Ser. : Ekonomika i upravlinnya . - 2013. - Vy`p. 25. - S. 102-110.

6. Shuby`na Yu. V. Novaya sy`stema premy`rovany`ya v dejstvy`y` / Yu. V. Shuby`na // Avtomaty`ka, svyaz`, y`nformaty`ka. - 2011. - №2. - S. 19-22.

7. Saratov S. Peremennaya ot uspexa / S. Saratov // Ezhednevnyaya transportnaya gazeta «Gudok». – 2011. - №124. – S. 4.

8. Dy`kan` V. L., Kompaniyecz` V. V., Nazarenko I. L. Texniko-ekonomichny`j analiz diyal`nosti pidpry`yemstv zalizny`chnogo transportu: Pidruchny`k / Za red. V. L. Dy`kanya. – Xarkiv: UkrDAZT, 2013. – 547 s.