

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Махін'ко І. В. аспірант, (УДУНТ)



Стаття присвячена актуальним питанням, що стосуються підвищення мотивації персоналу і стимулювання діяльності працівників залізничного транспорту. Переглянуті та проаналізовані наявні системи мотивації праці підприємств залізничного транспорту. Виявлено, що на теперішній час, моделі поведінки працівників залізничної галузі зазнали змін, їх кар'єрні цінності та мотиваційні стимули трансформувалися. Визначено, що реальні потреби співробітників залізничного транспорту на сьогоднішній день не задовольняються в повній мірі, а однією з причин є те, що пакет соціальних гарантій наразі не працює в повному обсязі. Додаткові виплати та компенсації, набір пільг та гарантії для співробітників залізничного транспорту на теперішній час не забезпечують достатній рівень мотивації персоналу галузі. Тому якісна трансформація мотиваційної функції на підприємствах залізничного транспорту відповідно до вимог сучасного суспільства наразі є дуже актуальною. Сформовано напрямки покращення нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту, що в умовах воєнного стану сприяє підвищенню ефективності діяльності залізничної галузі. Перспективним є подальше вивчення нових методів підвищення мотивації працівників залізничного транспорту, вдосконалення процесу мотивації праці дасть змогу підвищити ефективність реалізації та розвитку людського потенціалу галузі, що позитивно відзначиться на її конкурентоспроможності.

Ключові слова: мотивація праці, підприємства залізничного транспорту, людські ресурси, персонал, ефективність діяльності.

DIRECTIONS OF INCREASING THE MOTIVATION OF RAILWAY EMPLOYEES

*Makhin'ko I., Postgraduate student
(Ukrainian State University of Science and Technologies)*

The article is devoted to topical issues related to increasing staff motivation and stimulating the activities of railway transport workers. The existing labor motivation systems of railway transport enterprises were reviewed and analyzed. It was revealed that at the present time, the behavior patterns of employees of the railway industry have undergone changes, their career values and motivational incentives have been transformed. It was determined that the real needs of railway employees are not fully met today, one of the reasons is that the package of social guarantees is currently not working in full. Preservation of the working atmosphere at railway transport enterprises and inspiration for the work of each employee during the war requires the transformation of already existing methods of personnel motivation. Additional payments and compensations, a set of benefits and guarantees for employees of railway transport currently do not provide a sufficient level of motivation for the personnel of the industry. Therefore, the qualitative transformation of the motivational function at railway transport enterprises in accordance with the requirements of

modern society is currently very relevant. Directions for improving the non-material motivation of employees of railway transport enterprises have been formed, which in the conditions of martial law contributes to increasing the efficiency of the railway industry. Personnel form the competitive advantages of railway transport enterprises, ensure efficient and profitable activity in the long term. In today's realities, a competent policy of human resources management is the key to the long-term efficiency and stability of Ukrzaliznytsia. That is why the issue of increasing the effectiveness of the motivational process of railway transport enterprises is of great importance. It is promising to further study new methods of increasing the motivation of railway transport workers, improving the process of labor motivation will make it possible to increase the efficiency of implementation and development of the industry's human potential, which will positively affect its competitiveness.

Key words: *labor motivation, railway transport enterprises, human resources, personnel, efficiency of activity.*

Постановка проблеми. На транспортно-логістичному ринку України в теперішній час найбільшим попитом користується залізничний транспорт, який наразі є безперечним лідером серед всіх інших видів транспорту. Збереження робочої атмосфери на підприємствах залізничного транспорту та натхнення до праці кожного співробітника під час війни вимагає трансформації вже існуючих методів мотивації персоналу. Вектор уваги керівників спрямовується на пошук нових мотиваційних інструментів. Мотивація на підприємствах залізничного транспорту представляє собою процес, завдяки якому вище керівництво, задовольняючи особисті потреби персоналу, досягає тактичних та стратегічних цілей. Саме тому питання підвищення ефективності мотиваційного процесу підприємств залізничного транспорту набувають важливого значення. Персонал формує конкурентні переваги підприємств залізничного транспорту, забезпечує ефективну та прибуткову діяльність в довгостроковій перспективі. В теперішніх реаліях грамотна політика управління людськими ресурсами є ключем до довгострокової ефективності та стабільності Укрзалізниці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню удосконалення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту приділяється увага багатьох науковців, серед яких:

Дикань В. Л., Обруч Г. В., Заєць Г. П., Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О., Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М., Копитко М., Лозовецька В. Т., Стамбульська Х., Передало Х. С., Глива С. Р., Носань Н. С., Коршуков Р. В. та інші [1–10]. Однак невирішеними залишаються питання формування стійкого напрямку підвищення мотивації працівників залізничного транспорту в умовах військового стану та післявоєнного відновлення залізничної галузі України.

Метою статті є обґрунтування необхідності удосконалення процесу мотивації персоналу на залізничному транспорті, що сприятиме максимальній віддачі працівників і в свою чергу збільшить загальну результативність та прибутковість діяльності підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення напрямів підвищення мотивації працівників залізничного транспорту доцільно переглянути та проаналізувати наявні системи мотивації праці підприємств галузі. На протязі тривалого часу на підприємствах залізничного транспорту практикувався простий підхід до мотивації праці співробітників, який передбачав високий рівень заробітної плати, як основний вагомий мотив для продуктивної праці. Оплата праці персоналу являє собою головну складову

системи мотивації праці на залізничному транспорті, вона базується на тарифних ставках та посадових окладах, а також передбачає ряд доплат, надбавок, виплат компенсаційного та стимулюючого характеру. На теперішній час підвищення заробітної плати працівникам до конкурентоспроможного рівня, що забезпечить залучення трудових ресурсів необхідної кваліфікації та зниження плинності кадрів, є важливим, але не ключовим мотиваційним чинником для працівників галузі. Наразі у всіх сферах економіки відбуваються цифрові перетворення, вони призводять до зміни кар'єрних цінностей та мотиваційних стимулів працівників. Наявність можливостей для розвитку особистих компетенцій та здібностей сучасних працівників залізничного транспорту відіграє важливу роль на рівні з їх оплатою праці [1]. Практика показує, що виключно матеріальної мотивації вкрай недостатньо, тому, що постійно отримуючи зростаючі доплати та надбавки у працівника ростуть також потреби та очікування, а вони не можуть задовольнятися безкінечно. Тому нематеріальні засоби мотивації є дієвим способом запобігти постійного зростання фінансових виплат, а також це кращий спосіб керівництву показати своїм підлеглим, що їх цінують, надають захист та поважають особисті інтереси. Аналізуючи різноманітні досвіди роботи з персоналом, можна зробити висновки, що методи нематеріальної мотивації допомагають ефективніше вплинути на залучення персоналу в роботу та підвищити його працездатність [2].

Підтвердження досягнень співробітників та вчасне схвалення їх ініціатив є одним із найкращих методів збільшення ентузіазму працівників під час роботи. Коли керівництво хвалить персонал за їх досягнення та висловлює подяку за хорошу роботу, воно тим самим показує підлеглим, що цінує все, що вони роблять для підприємства.

Практикою багатьох міжнародних корпорацій є розділ на сайтах із найкращими співробітниками року, де відображаються їх досягнення. Таким чином можна мотивувати співробітників працювати з більшою віддачею та добиватися кращих результатів [3]. Підтвердження того, що дії працівників приносять користь і становлять цінність для підприємств залізничного транспорту, заряджає їх на нові звершення та дає запас сил для досягнення поставленої мети. Якщо керівництво не відзначає досягнення підлеглих, то у них може скластися думка, що їх зусилля та внесок у розвиток підприємства просто не помічають. Такі дії керівництва знищують бажання працювати, почуття неоціненності часто стає причиною для звільнення, таким чином можна втратити тямущих співробітників, якщо не показувати їм, що досягнуті ними результати помічаються і цінуються. Важливим моментом є те, що відзначати похвалою потрібно лише реальні досягнення персоналу, незаслужена похвала співробітників приносить більше шкоди, ніж користі. Не потрібно залишати без уваги і помилки підлеглих в роботі, варто сказати, що він робить не так і як він може це виправити. Після виправлення помилки обов'язково необхідно дати підлеглому підтвердження того, що це побачили та оцінили.

Робота без мети не становить для персоналу особливої цінності і швидко набридає, співробітники втомлюються від будь-якої діяльності, якщо займаються нею безцільно. Бажання якісно та швидко виконувати свою роботу виникає тільки тоді, коли працівники прагнуть досягти якоїсь мети. Тому один із способів мотивувати співробітників працювати з максимальною віддачею – зацікавити їх цілями підприємства. Персонал буде докладати максимум зусиль для реалізації цілей підприємств галузі, якщо вони будуть їм по-справжньому близькі та цікаві. Нематеріальна мотивація

колективу підприємства неможлива без наявності цілей, яких співробітники хотітимуть досягти. Мета – це те, що надихає людину, розпалює її ентузіазм, дає їй енергію і сили, необхідні щоб подолати перешкоди, що виникають, на шляху до досягнення результатів. Тому обов'язкове ознайомлення співробітників з цілями підприємства, передача їм бачення того, яку користь вони зможуть принести галузі та суспільству, якщо допоможуть здійснити ці поставлені цілі. Обов'язково треба наголошувати, що АТ «Укрзалізниця» залишається транспортом, який попри війну героїчно виконує свої функції – перевозить людей та вантажі, тим самим наближаючи довгоочікувану перемогу. Цілі підприємств залізничного транспорту можуть стати саме тим фактором, який необхідний співробітникам, щоб відчувати цінність їхньої роботи та почати виконувати її із задоволенням [4].

Ще одним шляхом підвищення інтересу співробітників є навчання персоналу. Для багатьох людей дуже важливо розвивати та вдосконалювати їх професійні навички, а також рости як спеціаліст у своїй галузі. Якщо підприємство, де вони працюють, надасть їм таку можливість, то вони щиро хотітимуть застосувати свої знання та вміння для досягнення значних результатів роботи та реалізації цілей свого підприємства. Крім того, чим краще співробітник знає всі тонкощі своєї роботи, тим впевненіше та успішніше він діє на своїй посаді, і тим легше йому контролювати стан справ у своїй галузі та досягати у ній потрібних результатів. З цього можна зробити висновок, що створення системи навчання персоналу на підприємствах залізничного транспорту є не лише інструментом підвищення мотивації співробітників, але й необхідною умовою для успішного розвитку АТ «Укрзалізниця». Однак важливо розуміти, чи справді співробітники хочуть навчатися та

дізнаватися щось нове про свою сферу діяльності, бо якщо вони не мають такого бажання, то, відправляючи їх на навчання, це швидше буде покарання, а не мотивування їх [5].

Нефінансова мотивація колективу передбачає роботу із статусністю співробітників. Регулярне обговорювання з персоналом можливостей їх кар'єрного росту та перспектив розвитку на підприємствах залізничного транспорту досить добре мотивує майже всіх працівників. Щоб співробітники робили вагомий внесок у розвиток підприємства, їм необхідно розуміти, яких вершин вони зможуть досягти, плідно працюючи в цій галузі. Мотивувати співробітників працювати з повною віддачею та досягати намічених цілей можуть знання того, як підвищиться їх статус на підприємстві після завершення успішного проєкту або після певного часу роботи з хорошими показниками. Обговорюючи зі співробітниками перспективи їх кар'єрного росту, здійснюється утримання їх уваги на поставленій меті, саме це допомагає працівникам впевнено йти до її здійснення [6].

Корпоративна культура є фундаментом, на якому будується ставлення персоналу до підприємства де вони працюють. Вона визначає взаємодію членів трудового колективу між собою. Є можливість працювати з корпоративною культурою, вводити нові традиції або створювати заходи, які будуть підвищувати мотивацію співробітників та їх бажання працювати [7]. Наприклад, колектив сильно згуртовує проведення спільних координацій, на яких можливе висвітлення успіхів співробітників та спільне визначення цілей на найближче майбутнє. Запровадження традицій у різний спосіб святкувати будь-які досягнення та перемоги співробітників, вітання один одного при успішно виконаному робочому завданні, організація менеджерами корпоративів та спільних виїздів при особливо значущих

досягненнях колективу, все це показуватиме персоналу організації, що керівництво цінує їх роботу та викликатиме бажання досягати нових вершин [8].

Сучасна система мотивації працівників підприємств залізничного транспорту повинна включати в себе різні

форми стимулювання, відповідно до потреб співробітників та можливостей залізничної галузі [9]. Оптимізація системи мотивації персоналу є одним з основних факторів підвищення продуктивності праці підприємств залізничного транспорту (рис. 1).



Рис. 1. Методи вдосконалення системи мотивації працівників підприємств залізничного транспорту

Найефективніші нематеріальні методи підвищення мотивації персоналу рекомендовано використовувати якомога частіше у роботі з працівниками підприємств залізничного транспорту, щоб у залізничній галузі співробітники завжди працювали з ентузіазмом та бажанням приносити користь своєму підприємству [10].

Висновок. Таким чином, під час воєнного стану, ризиків руйнувань та нестабільного розвитку залізничного

транспорту, що викликало негативні настрої серед працівників галузі, дуже важливим є забезпечення умов, за яких співробітники підприємств залізничного транспорту відчують зацікавленість у роботі та можливість реалізації власних мотивів. Недостатня мотивація персоналу підприємств залізничного транспорту може призвести до небажаних результатів, в першу чергу до відсутності у працівників зацікавленості в результатах своєї роботи, що негативно позначиться і

на результатах роботи всієї залізничної галузі. Керівництву підприємств залізничного транспорту необхідно звернути свою увагу на вдосконалення процесу мотивації праці, що в свою чергу дасть змогу підвищити ефективність реалізації та розвитку людського потенціалу залізничної галузі та позитивно вплине на її конкурентоспроможність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економіка підприємства*. 2020. №1. С. 96–107.
2. Заєць Г. П. Практичний інструментарій мотивації та стимулювання персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 2. С. 144–150.
3. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2. С. 15–22.
4. Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М. Політика управління персоналом АТ «Укрзалізниця» та шляхи її вдосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2019. №3 (66). С. 172–180.
5. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69.
6. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах. *Монографія*. Київ. 2015. 279 с.
7. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.
8. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
9. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>.
10. Професійна спілка залізничників і транспортних будівельників України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang,ukrainian/>. – Назва з екрану (дата звернення: 15.11.2024 р.).

REFERENCES

1. Dykan V. L., Obruch H. IN. (2020) Rozroblennja pidkhodu do formuvannja systemy nematerialjnoji motyvaciji pracivnykiv pidpryjemstv zaliznychnogho transportu v umovakh cyfrovizaciji [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Enterprise economy*, no. 1, pp. 96–107.
2. Zayets H. P. (2019) Praktychnyy instrumentariy motyvatsiyi ta stymulyuvannya personalu pidpryjemstv zaliznychnogho transportu [Practical toolkit of motivation and stimulation of personnel of railway transport enterprises]. *Economics and enterprise management*, vol. 2. pp. 144–150.
3. Vasyutkina N. IN., Andrienko M. M., Samitov R. AT. (2024) Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy pidpryjemstva na osnovi innovatsiyno-

kreatyvnykh kompetentsiy [Strategic management of the company's human resources based on innovative and creative competencies]. *Sustainable economic development*, no. 2, pp. 15–22.

4. Krykhtina Yu. O., Savchenko O. V., Tkachenko I. M. (2019) Polityka upravlinnya personalom AT «Ukrzaliznytsya» ta shlyakhy yiyi vdoskonalennya. [Personnel management policy of JSC "Ukrzaliznytsia" and ways to improve it]. *Theory and practice of public administration*, no. 3 (66). pp. 172–180.

5. Kopytko M. (2023) Navchannya personalu yak element kadrovoyi polityky pidpryyemstva u minlyvomu bezpekovomu seredovyshchi ta pry aktualizatsiyi kryzovykh sytuatsiy v ekonomitsi [Personnel training as an element of the company's personnel policy in a changing security environment and when actualizing crisis situations in the economy]. *Scientific notes of "KROC" University*, no. 1 (69), pp. 60–69.

6. Lozovetska V. T. (2015) Profesiyna kar"yera osobystosti v suchasnykh umovakh [Professional career of an individual in modern conditions]. *Monograph*, Kyiv, 279 p.

7. Stamboulska Kh., Peredalo Kh. WITH. (2022) Korporatyvna kul'tura: sutnist', typy ta rol' u rozvytku orhanizatsiyi [Corporate culture: essence, types and role in the development of the organization]. *Efficient economy*, no. 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.

8. Hlyva S. R., transmitted by Kh. WITH. (2024) Korporatyvna kul'tura: znachymist', funktsiyi ta tsinnosti [Corporate culture: significance, functions and values]. *Economy and society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.

9. Nosan N. S., Korshukov R. IN. (2021) Upravlinnya motyvatsiyeyu personalu na pidpryyemstvi [Management of personnel motivation at the enterprise]. *Economy and society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>.

10. Profesiyna spilka zaliznychnykyv i transportnykh budivel'nykyv Ukrainy [Professional Union of Railway Workers and Transport Builders of Ukraine]. (2024). Retrieved from: <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang,ukrainian/>.