

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE  
Work Motivating and Stimulating as a Means of Increasing the  
Efficiency of «UKRZALIZNYTSYA» JSC

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0730-гктс,  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного  
та туристичного сервісу

П.І. Затона

(ініціали та прізвище)

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, к.ю.н. Р.Ю. Половинкіна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк

(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема роботи «МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»,

керівник роботи Половинкіна Руслана Юріївна

затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2023 року № 2226-с.

2. Строк подання студентом роботи «08» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (з розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 3 підрозділів:

1.1. Сутність мотивації та стимулювання праці на підприємстві

1.2 Специфіка мотивування та стимулювання праці для підвищення ефективності роботи підприємства. 1.3 Проблеми мотивування та стимулювання праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» – складається з 3 підрозділів:

2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.

2.2. Оцінка і аналіз елементів мотивації та стимулювання праці в організації.

2.3. Аналіз проблем мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» – складається з 1 підрозділу:

### 3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	21.01.2024 р.
2	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

#### 6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Затона П.І.

( ініціали та прізвище )

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Половинкіна Р.Ю.

( ініціали та прізвище )

( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»: 60 сторінок, 2 таблиця. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що сьогодні важливою передумовою розвитку сучасного суспільства є приділення особливої уваги персоналу, що створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах максимального використання інновацій та нововведень для окремого працівника та підприємства в цілому. Для визначення аспектів, важливих для керівника, а саме формування мотивованого персоналу, необхідно перш за все визначити, як мотивація та стимулювання персоналу, можуть використовуватися на підприємстві.

Дослідження різних теорій мотивації персоналу науковцями, в різні часи, доводить незаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умови наявності персоналу, який мотивований на досягнення цілей.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів застосування прийомів мотивації та стимулювання персоналу з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження є процес організації мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВ, ПОТРЕБА, СТИМУЛ,  
ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Qualification work: 60 pages, 2 table. The list of links includes 40 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that today an important prerequisite for the development of modern society is paying special attention to personnel, which creates conditions for economic growth and competitiveness in conditions of maximum use of innovations and innovations for an individual employee and the enterprise as a whole. In order to determine the aspects that are important for the manager, namely the formation of motivated staff, it is necessary first of all to determine how staff motivation and stimulation can be used in the enterprise.

The study of various theories of personnel motivation by scientists, at different times, proves an indisputable fact - the development of the enterprise takes place under the condition of the presence of personnel who are motivated to achieve goals.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of the application of methods of motivation and stimulation of personnel in order to develop proposals for their improvement at the enterprise.

The object of research is the process of organization of motivation and stimulation of personnel at the enterprise.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables.

MOTIVATION, STIMULATION, MOTIVE, NEED, INCENTIVE, STAFF,  
ENTERPRISE, MANAGEMENT

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

АТ «Укрзалізниця» – Акціонерне товариство «Українська залізниця»;

ОСЗ – Організація співробітництва залізниць;

ЦІТ – Міжнародний Комітет залізничного транспорту.

ЦРБ – Департамент безпеки руху, охорони праці та екологічної безпеки;

СУОП – Система управління охороною праці.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Сутність мотивації та стимулювання праці на підприємстві .....	10
1.2 Специфіка мотивування та стимулювання праці для підвищення ефективності роботи підприємства.....	16
1.3 Проблеми мотивування та стимулювання праці на підприємстві.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	28
2.2 Оцінка і аналіз елементів мотивації та стимулювання праці в організації.....	33
2.3 Аналіз проблем мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	45
3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....	45
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	55

## ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні важливою передумовою розвитку сучасного суспільства є приділення особливої уваги персоналу, що створює умови для економічного зростання та конкурентоспроможності в умовах максимального використання інновацій та нововведень для окремого працівника та підприємства в цілому. Для визначення аспектів, важливих для керівника, а саме формування мотивованого персоналу, необхідно перш за все визначити, як мотивація та стимулювання персоналу, можуть використовуватися на підприємстві.

Дослідження різних теорій мотивації персоналу науковцями, в різні часи, доводить незаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умови наявності персоналу, який мотивований на досягнення цілей, що стоять перед компанією, і потреби якого задовольняються через прикладну форму та методи стимулювання. Адекватне реагування на зміни в оцінці праці працівник починає лише після визначення власної оцінки цих змін як суттєвих.

У зв'язку з розвитком ринкової системи господарювання, технічним і науково-технічним прогресом підприємствам доводиться працювати в конкурентному середовищі, розширювати сферу діяльності, впроваджувати інноваційні заходи, освоювати новий вид економічної діяльності. Всі ці дії призводять до підвищення якості персоналу, його ефективності та продуктивності. Одним із ефективних методів стимулювання трудового персоналу до підвищення якісних і кількісних показників праці є мотивація. Дослідженням мотивації та стимулювання персоналу висвітлювали у своїх наукових працях такі фахівці, як Н. Базалійська [1], В. Бала [2], Л. Заставнюк [12], П. Капустюньський [17], А. Кладченко [18], А. Колот [22], В. Кусакін [24], О. Кушнерик [25], І. Макаренко [27], М. Семикіна [34], С. Цибалюк [23] та інших, однак, нові виклики, які з'являються перед роботодавцем сприяють новим науковим дослідженням цієї тематики.

Персонал є одним із найважливіших ресурсів колективу, адже лише



наявність працівників з необхідними професійними та особистісними якостями, об'єднаних спільними цінностями, забезпечує ефективну командну роботу для досягнення цілей колективу. Проблемам мотивації та стимулюванню персоналу присвячено багато праць, наукових досліджень та практичних настанов менеджерів компанії, однак, золотого правила мотивації не було знайдено. Відкритими залишаються питання структури мотивації, поєднання матеріального та морального стимулювання робітника, виявлення талантів та ціннісних орієнтирів співробітників.

Ефективне управління на підприємстві також пов'язане із застосуванням прийомів теорії управління людьми, загальними законами менеджменту та адміністративного менеджменту.

Об'єкт дослідження – процес організації мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів застосування прийомів мотивації та стимулювання персоналу з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити зміст і складові мотивації та стимулювання персоналу;
- розкрити особливості мотивації та стимулювання персоналу;
- обґрунтувати доцільність мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- надати загальну характеристику процесу мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;
- розкрити основні проблеми мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»;
- розробити напрями вдосконалення процесу мотивації та

стимулювання персоналу на підприємстві АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність мотивації та стимулювання праці на підприємстві

Питанням визначення сутності і ролі мотивації та стимулювання праці на підприємстві присвячені численні наукові дослідження та розробки вітчизняних та зарубіжних науковців. Узагальнюючи їх погляди зазначимо, що мотивація є рушійним важелем ефективної праці співробітників. Однак, керівники та власники компаній нехтують цим і вважають це незначним фактором успішності підприємства.

Підтримуючи думку Т. Желудько зазначу, що основна мета мотивації полягає в отриманні максимального результату від задіяних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість діяльності компанії, а також сформувати в кожного працівника бачення сутності мотивації в процесі праці [11].

Пропонуємо визначити мотивацію співробітників як «ентузіазм, рівень енергії, відданість справі та кількість креативності, яку працівник привносить в організацію щодня». Наявність мотивованих співробітників в організації є неоціненною, оскільки мотивовані співробітники пов'язані з успіхом організації.

У наукових колах існує дискусія стосовно типів мотивації, підтримуємо думку про виділення двох категорій: внутрішня мотивація та зовнішня мотивація. Зовнішні мотиватори також відомі як мотивація «батога і пряника». Це можуть бути винагороди, наприклад, гроші, або уникнення негативного впливу – втрати роботи. Внутрішня мотивація, коли робітник виконує завдання заради насолоди або почуття задоволення, яке він отримує від цього. На відміну від зовнішніх мотиваторів, цей тип мотивації не

винагороджується зовнішніми факторами. Переваги використання внутрішньої мотивації на робочому місці включають вищий рівень задоволеності працівників і нижчу плинність кадрів [35].

Щоб зрозуміти важливість мотивації пропонуємо розглянути причини її пріоритетності на робочому місці:

1. Збільшення інновацій: важливим фактором здатності компанії до інновацій є мотивація її працівників. Інновації є ключовими для підтримки компанії в довгостроковій перспективі, тому виховання креативності та мотивації на робочому місці є ключовим. Мотивовані співробітники будуть багато інвестувати в успіх компанії, отже, вони часто відповідатимуть за генерування нових ідей та оптимізацію ефективності бізнесу.

2. Підвищена залученість працівників: мотивація та залученість працівників нерозривно пов'язані. Якщо працівник відчуває мотивацію на роботі, він, швидше за все, працюватиме більше для компанії. Залучений працівник є безцінним для організації. Дослідження американських науковців показали, що високо залучені команди підвищують прибутковість бізнесу на 21% [37].

3. Підвищення продуктивності: рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність. Мотивовані співробітники виконують свої обов'язки на найвищому рівні; внаслідок цього кількість виробництва збільшується.

4. Вищий рівень часового співробітництва між працівником та компанією: щоб утримати працівника, необхідно виконати певні критерії, наприклад, мати можливість для розвитку. Мотивація виступає каталізатором успіху. Важливо, щоб співробітники відчували мотивацію досягнення цілей або просування по службі, без цього працівники швидше за все залишать компанію [37].

Однак, крім ефективності співробітників, мотивація також сприяє утриманню та покращенню культури компанії. Пропонуємо охарактеризувати, як мотивоване робоче місце приносить користь працівникам та бізнесу:

1. Досягнення цілей компанії. Працівники фірми закривають задачі, спілкуються з клієнтам, працюють на збільшення прибутку для бізнесу.

2. У мотивованих працівників вища продуктивність праці (згідно досліджень американських компаній, продуктивність працівників, коли у них є мотивація, зростає на 31 % [38 ], що призводить до росту компанії.

3. Мотивовані працівники часто емоційно пов'язані зі своїми компаніями і з більшою наснагою виконують плани.

4. Працівники докладають більших зусиль для задоволеності клієнтів.

5. Мотивація працівників впливає на якість виготовленого продукту.

6. Зниження рівня плинності кадрів.

Мотивація також приносить особисту користь працівнику, це проявляється у наступному:

- самоефективність і впевненість у своїй здатності досягати успіху в складних робочих завданнях;

- підвищена проактивність і креативність;

- оптимізм і позитивне ставлення до майбутнього своєї кар'єри чи компанії;

- перенаправлення шляхів до робочих цілей перед перешкодами;

- стійкість на робочому місці та відновлення після несприятливих ситуацій [30].

О. Лесько та Т. Костіна пов'язують мотивацію з шляхами підвищення комерційної діяльності підприємства та зазначають, що для підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів необхідно:

- розробка системи навчання персоналу, що включає в себе створення плану підготовки необхідних спеціалістів, вибір форми підвищення кваліфікації, що дозволить підвищити продуктивність праці, якість продукції, можливість використання інноваційних методів виробництва, підвищення інтелектуальної праці, створення нових ідей, підвищення конкурентоспроможності.

- налагодження системи зворотного зв'язку – забезпечить збереження

ціннісних стосунків і прихильності працівників, дасть змогу працівникам висловити власну думку чи проявити ініціативність, позитивно вплине на творчу активність працівників та підвищить трудовий потенціал підприємства

– преміювання співробітників в залежності від продуктивності праці чи збільшенням загального прибутку підприємства (нормативна регламентація відсоткових відрахувань) – забезпечить мотивацію працівників підвищити рівень власної продуктивності праці, а також дасть змогу зменшити витрати на виплати тим хто не бажає підвищувати власну продуктивність праці.

– формування ефективної системи ротації кадрів – забезпечить стабілізацію руху кадрів, забезпечить впевненість працівників у майбутньому та можливості кар'єрного росту, що призведе до підвищення ефективності праці робітників [26].

Числені українські та європейські компанії беруть приклад з американських, мотивація праці не є виключенням. Р. Родрігес у своїй науковій статті зазначає, що у 2022 році в США відбулась так звана «велика відставка», тисячі працівників вирішили покинути своє робоче місце, посилаючись на відсутність задоволення у кар'єрі [39]. Щоб цьому протистояти у майбутньому автор пропонує зосередитися на внутрішніх каналах зв'язку, політиці соціальних пільг та типах професійних профілів, яких компанії будуть наймати. Це включає покращення того, як залучаються ці профілі, тобто яка методологія дотримується, щоб представити їм компанію як стимулююче робоче середовище: донесення місії, цінностей і цілей компанії до її поточних внутрішніх клієнтів – співробітників – і майбутніх працівників.

Створення стимулюючого робочого середовища є важливим. Керівникам бізнесу необхідно переосмислити співвідношення між індивідуальними інтересами кожного працівника та спільними інтересами працівників і компанії. Звертаю Вашу увагу, що Р. Родрігес запропонував кардинально новий погляд на працівника, а саме порівняв його з клієнтом компанії.

Наймані працівники – це перші клієнти компаній, в яких вони працюють. Не дивно, що ті компанії, які усвідомлюють це, явно розглядають їх як «внутрішніх клієнтів» і розробляють стратегії, щоб зробити їх щасливими (позитивно стимулювати) і забезпечити їм задовільний досвід (знаменитий «досвід співробітників»). Мета полягає в тому, щоб утримати їх у компанії та забезпечити найкращу продуктивність [32].

Також, пропонуємо звернути увагу на роль компанії у створенні стимулюючого робочого місця. Компанії відіграють важливу роль у забезпеченні того «відсутнього досвіду», який тримає співробітника в правильному емоційному тонусі, щоб, по-перше, залишатися в компанії, а по-друге, вкладати в неї весь свій талант. Те, що стимулює кожну людину на роботі, є особистим, тому менеджери з персоналу не повинні чіплятися за загальні чи готові рішення. Компанії повинні визначити чинники, які спричиняють зниження «стимуляції» працівника, тобто роблять його досвід роботи менш задовільним. Необхідно прислухатися до того, що люди говорять про свої потреби, які у них ідеї щодо покращення діяльності компанії та на що вони скаржаться.

Дуже важливо мати потужні комунікаційні інструменти для підтримки спілкування з працівниками та іншими зацікавленими сторонами, широкою громадськістю. Традиційні опитування щодо задоволеності працівників і офіційний розклад співбесід для оцінки продуктивності є хорошим початком. Необхідно включити більше інструментів для вимірювання робочого середовища, виявлення психосоціальних ризиків та оцінки формулювання місії, серед іншого, для покращення їх адресності.

Не менш важливим фактором та одним із найбільших демонів професійного життя будь-якої людини – це очікування п'ятниці, довгих вихідних, відпустки і повернення до початку. Це вказує на повну відсутність стимулюючого робочого середовища, що є серйозним збоєм на корпоративному рівні, оскільки це підкреслює величезний досвід незадоволеності в людей. Психологічні явища, такі як стрес, відсутність

визнання або синдром нудьги (почуття глибокої нудьги та постійної відсутності мотивації на роботі), вказують на необхідність зміни робочих вкладів, які отримує людина: кількісної та якісної зміни в її роботі [8].

Необхідно враховувати потреби, смаки, характеристики та прагнення працівників, що є основоположними для надання їм стимуляції, яку вони прагнуть у компанії, і передбачає постійний перегляд трудової угоди. Важливо допомогти працівникові не вважати, що їхнє трудове життя це «сіра речовина» між канікулами або вихідними.

Підбиваючи підсумки виокремимо декілька позицій, що сприятимуть мотивації та будуть створювати стимулююче робоче середовище:

1. Підвищення порядку та організації. Ефективна та впорядкована робота з точки зору робочого столу, матеріалів, порядку денного та розподілу завдань впливає на створення стимулюючого робочого середовища.

2. Запровадження перерв. Стимуляція на роботі повинна приносити задоволення, а не виснажливу. Дуже важливо поєднувати моменти інтенсивної роботи з моментами розслаблення або більш механічними завданнями.

3. Надання важливості відносинам. Щоб відчувати себе комфортно на роботі, необхідно приділяти велике значення часу, проведеному з колегами через приємні, веселі, спільні взаємодії.

4. Розмежуйте професійну роль. Стимуляція без організації не функціональна. Співробітники повинні чітко розуміти, наскільки (і як далеко) поширюються обов'язки та обов'язки кожного з них. Це допомагає не перевантажувати себе, не підводити і не залишати поза увагою цікаві моменти роботи.

5. Розпочніть процес рефлексії. Це може бути спільне обмірковування, яке включає переосмислення обов'язків, пропонування ідей щодо нових обов'язків, які можна отримати, і які завдання ми хотіли б або мали б мотивацію виконувати, щоб по-новому поглянути на нашу повсякденну діяльність.

6. Делегування повноважень. Гнучкі обов'язки співробітників роблять їх



більш творчими, тому передача повноважень між колегами сприяє взаємодії та стимулюванню праці [9].

## 1.2 Специфіка мотивування та стимулювання праці для підвищення ефективності роботи підприємства

Стимул або метод мотивації – це той специфічний елемент з роллю каталізатора, який активізує та сприяє досягненню різних цілей.

Методи стимулювання та мотивації можна розділити на дві основні категорії:

### 1. Внутрішня стимуляція та мотивація:

- працездатність;
- компетентність;
- соціальна інтеграція;
- особистий успіх.

### 2. Зовнішня стимуляція та мотивація:

- гроші;
- безпека;
- престиж [7].

У випадку компетентності як внутрішньої стимуляції, це виникає з бажання професійно розвиватися, надавати високоякісні послуги, впливати та сприяти подальшому професійному розвитку. Якщо співробітників з такими цілями просять виконувати рутинні завдання під суворим наглядом начальника, це за відносно короткий період призведе до розчарування.

У разі зовнішньої стимуляції вони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними.

– матеріальне стимулювання – це фінансова винагорода, економічні чинники, очевидно, є найвищою мотивацією до праці.

– нематеріальне стимулювання являє собою винагороду, яку неможливо

безпосередньо виміряти, як-от повноваження приймати рішення, складні робочі завдання, автономія, можливість просування по службі, професійне визнання тощо.

Підтримуючи думку А. Климчука та А. Михайлова зазначимо, що при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні:

- комплексність мотивів та стимулів;
- інформованість про діючу систему стимулювання;
- справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат;
- диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат;
- суспільна гласність;
- гнучкість, оперативність та періодичність використання;
- залучення працівників до розробки методів стимулювання праці;
- рівність можливостей;
- поступовість змін [19].

Доповнюючи перелік, зазначимо, що деякі додаткові переваги створення стимулюючого робочого середовища включають:

- позитивна культура компанії;
- підвищена задоволеність працівників;
- підвищення продуктивності;
- розвиток співробітників.

Організація зобов'язана забезпечити своїм співробітникам стимулююче робоче середовище. Створення позитивної корпоративної культури є одним із найкращих способів зробити це. Тип культури компанії залежить від того, наскільки місія та цінності організації співпадають із цінностями співробітників компанії. Працівники можуть допомогти визначити культуру підприємства [6].

Під час побудови позитивної корпоративної культури слід використовувати командні стратегії співпраці та залучення. Ці стратегії

включають:

1. Повідомлення очікувань для всієї організації.
2. Постановка командних цілей.
3. Сприяння згуртованим комунікаційним стратегіям.
4. Використання сильних сторін команди.

Залучення працівників через стимулююче робоче середовище – це не лише культура компанії. Йдеться також про надання їм свободи виконувати свою роль продуктивно та стимулююче. Ефективним способом зробити це є сприяння автономії для всіх співробітників [3].

Автономія є одним із важливих елементів побудови справжньої залученості співробітників. Співробітники не хочуть, щоб їм на кожному кроці вказували, що робити. Людина розвивається, коли їй дають незалежність і почуття відповідальності у своїй ролі. Опитування, проведене компанією Trinity Solutions, показало, що 71% співробітників сказали, що мікрокерування заважає їхній роботі. Також було виявлено, що 69% співробітників розглядали можливість змінити роботу через мікроменеджмент [37].

Надання працівникам більшого контролю над їхньою посадою не тільки створить стимулюючу робочу атмосферу, але й зацікавить співробітників. Пропонуємо наступні ідеї щодо підвищення автономності:

1. Встановлення меж для успішної автономії.
2. Надання співробітникам права власності на спеціальні проекти.
3. Надання інструментів та ресурсів для досягнення цілей.
4. Впровадження програм розвитку кар'єри, щоб сприяти зростанню.

Дослідження, проведене Human Resources Today, показало, що «основною причиною, чому люди залишають роботу, є обмежене визнання та похвала». Своєчасна оцінка співробітниками їхніх досягнень є ключем до створення стимулюючої робочої атмосфери. Визнання та винагорода співробітників сприяють залученню працівників [38].

Співробітники, які регулярно отримують визнання, бачать цінність, яку вони привносять в організацію. Коли працівник відчуває, що його цінують,

залученість зростає, що призводить до тривалого задоволення співробітників. Це також сприяє підвищенню показників утримання працівників.

Зворотний зв'язок так само важливий, як і визнання. Надання зворотного зв'язку вашим співробітникам дає можливість обговорити будь-які виклики та надає їм можливості для вдосконалення. Ефективний зворотній зв'язок також визначає цілі та очікування організації від працівника. Коли працівник мотивований позитивним відгуком, ви дозволяєте йому працювати та прагнете допомогти організації досягти цих цілей.

Співробітники, які регулярно отримують визнання та відгуки, здобувають інструменти та впевненість, щоб розвиватися у компанії. Це саме те, що потрібно для створення стимулюючого робочого середовища для організації [36].

Ефективна стратегія створення стимулюючої робочої атмосфери – це впровадження програми наставництва. Наставництво дає співробітникам і керівникам можливості для:

- отримання нових навичок і знань;
- визначення чітких кар'єрних шляхів і цілей;
- створення мереж і сприяння спільноті;
- розвиток лідерства співробітників.

Вирішуючи, як почати програму наставництва, можна створити план, враховуючи цілі організації та працівників. Наявність плану підвищує ймовірність успіху програми наставництва. План має включати багато кроків, включати маркетинг програми компанії та підбір наставників і підопічних.

Маркетинг програми наставництва слід здійснювати двома способами. По-перше, потрібно вийти на ринок перед початком програми. Це дозволить залучити наставників і підопічних, необхідних для успіху програми. Після того, як учасників буде набрано, потрібно буде продовжувати маркетинг для них, щоб вони залишалися залученими. Це можна зробити шляхом обміну досвідом, який допоможе досягти успіху в наставницьких відносинах [33].

На додаток до маркетингу програми наставництва. Керівник компанії

повинен успішно відповідати своїм наставникам і підопічним. Це перший крок до створення менторських стосунків і, мабуть, найважливіший.

Якщо підбір наставництва не виконано належним чином, стосунки не будуть успішними, і програма наставництва може зазнати невдачі. Необхідно встановити конкретні критерії підбору, враховуючи цілі програми та учасників.

Впроваджуючи успішну програму наставництва, можливо відкрити двері для побудови стосунків і обміну знаннями. Це тип програми, який сприяє стимулюючому робочому середовищу та продовжує сприяти зростанню компанії.

Звертаємо Вашу увагу, що мотивування та стимулювання можна розглядати як проект, в рамках якого можлива:

- робота в проектах, які стимулюють творчість, інновації, свободу роботи та прийняття рішень.

- проектні бонуси. Їх можна обговорити на початку проекту та надати наприкінці проекту, виходячи з оцінки успіху проекту (час, бюджет, обсяг, економія) [13].

Одна з головних ролей керівника проекту полягає в тому, щоб створити високий рівень мотивації та надихнути членів команди з самого початку проекту та підтримувати його протягом усього часу.

Існує сильний зв'язок між високою мотивацією проектної команди та успіхом проекту. Як показують дослідження, найбільш прийнятним способом мотивації співробітників і співробітників є фактор, який вони вважають важливим у своєму житті, економічний, соціальний і психологічний.

Згідно зі статистичними даними, організації з чіткими, передбачуваними та ефективними методами мотивації співробітників і членів команди реєструють вищий рівень утримання та лояльності співробітників, більш зацікавлені, шукають інновації та вдосконалення, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності [14].

Згідно з емпіричними дослідженнями, кількісно оцінивши мотивацію в

управлінні проектами, можна помітити, що мотивовані співробітники та члени команди:

- працюють на 20% краще і безпечніше;
- сильно залучені команди збільшують прибутковість на 21%;
- зменшення прогулів на 41%;
- збільшення утримання співробітників на 81%;
- компанії з мотивованими працівниками отримують на 27% більший прибуток;
- більше 42% співробітників звертають увагу на можливості програми винагород і заохочень, коли вони шукають роботу;
- співробітники, які відчують, що їх чують, швидше за все, працюватимуть якнайкраще. [4]

Підбиваючи підсумки зазначимо, що рівень мотивації або її відсутність визначав успіх проекту і більше того, визначав різницю між дотриманням встановленого обсягу в запланований час і в межах бюджету або дотриманням встановленого обсягу раніше запланованого терміну та зі значною економією бюджету.

### 1.3 Проблеми мотивування та стимулювання праці на підприємстві

Процес управління підприємством неможливий без грамотної мотивації працівників на досягнення поставлених при плануванні цілей. Це справедливо для всіх типів підприємств і має вирішальне значення для ситуацій, коли людський фактор безпосередньо впливає на результат. Проблема мотивації співробітників є однією з центральних в менеджменті протягом як мінімум сімдесяти років.

У середині минулого століття вчені, які займалися проблемами менеджменту та його ефективності, зосереджували увагу на факторах, що мають мотиваційний і демотивуючий вплив на працівника. Відтоді управління

все більше розглядається як мистецтво управління людьми. До кінця минулого століття різні теорії мотивації почали формувати єдину концепцію, яка передбачає індивідуальний підхід до співробітників, різні методи мотивації, які залежать від сфери діяльності підприємства та його масштабу, а також ментальності та культурні традиції. Проста констатація того факту, що персонал необхідно мотивувати як матеріальними, так і нематеріальними методами і навіть формування різноманітних стимулів перестали задовольняти керівників, які прагнуть підвищити ефективність процесу управління персоналом [5].

На думку вчених, С. Заїки, С. Кускової та О. Заїки, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість на досягнення особистих цілей і завдань підприємства. Потреба є базовим елементом мотиваційного процесу; на думку деяких вчених, визначається як потреба в будь-яких благах для підтримки життя і розвитку людини і суспільства в цілому [40].

Наступний важливий термін – мотив. Мотив – це спонукальні причини поведінки та вчинків, що розвиваються під впливом потреб та інтересів людини. Для того щоб потреба стала мотивом, необхідний певний стимул. Стимул - це зовнішній імпульс, зовнішня причина і спонукання до дії.

У даному випадку мотивація – це багатоаспектне явище, яке необхідно розкривати з різних сторін і точок зору, тому з огляду на вже розглянуті терміни мотивація – це сукупність усіх мотивів, які в даний момент справляють значний вплив на працівників, а тому вона передбачає вплив на конкретні потреби працівників за допомогою специфічних стимулів.

Визначивши найважливіші терміни, звернемось до проблеми найпоширеніших демотиваторів на роботі, які є досить буденними і навіть тривіальними. Здається, що їх можна адресувати, але ступінь їхнього переживання є симптомом більшого розриву між цілями, значенням і цінностями:

1. Мікромеджмент – керівництво співробітників на кожному рівні знижує ефективність та обмежує творчий потенціал.
2. Відсутність прогресу або можливостей зростання.
3. Незахищеність роботи – пов'язані із трудовими права співробітників.
4. Немає довіри до керівництва компанії.
5. Погане спілкування.
6. Неприємні колеги – дуже суб'єктивний фактор, однак, часто є вирішальним, внутрішнє оточення у колективі впливає на співробітників.
7. Нудьга пов'язана як із особою працівника, так і з задачами, які він виконує [16].

Хоча всі ці фактори є величезними вбивцями мотивації, вони, ймовірно, менше впливатимуть на співробітників, коли людина відчуває глибший зв'язок із тим, що вона робить.

До списку демотиваторів не входить: «важкі проекти», «невизначеність», «тривалі години» та «високі очікування». Хоча ці фактори можуть створити стрес для людини, саме тип стресу сприяє зростанню та навчанню. Поки робота чи результат певною мірою цікаві чи важливі для людини, виклики, складність і розтяжні завдання, як правило, мотивують набагато більше, ніж легка або задалегідь визначена робота.

Залучення до індивідуальної мотивації через цікавість, бажання зробити більше впливу та схильність спілкуватися з іншими на щось більше, ніж вони самі, створює життєву силу, яка приносить користь як організації, так і окремій людині.

Мотивація співробітників – це рівень енергії, відданості та креативності, який працівники привносять у свою роботу, і описує, наскільки вони інвестують у роботу, яку виконують, наскільки вони залучені до цілей організації та наскільки вони відчувають себе вповноваженими у своїй щоденній роботі для досягнення результатів. ці цілі та повністю розкрити свій потенціал.

Хороші лідери спонукають співробітників йти за ними, тому що вони



хочуть йти за ними, а не тому, що вони повинні йти за ними. Те саме стосується мотивації, і лідери можуть використовувати внутрішню мотивацію, яку відчують співробітники, коли їм подобається те, що вони роблять.

Коли працівникам подобається їхня робота, вони хочуть виконувати її добре, тому керівники повинні розвивати внутрішню мотивацію для постійної роботи на високому рівні.

Вони також повинні керувати продуктивністю співробітників у спосіб, який підвищує залученість і підтримує позитивний досвід співробітників. Стратегії, які спрямовані на покращення залученості та підтримують позитивний досвід співробітників, також можуть покращити продуктивність завдяки позитивному впливу, який вони мають на мотивацію.

Ці стратегії управління продуктивністю мають бути зосереджені не лише на результатах і продуктивності, але також мають зробити добробут працівників пріоритетом. Це забезпечує стійку високу продуктивність, яка не завдає шкоди добробуту співробітників і не підірве мотивацію та моральний дух [15].

Однак, вибір стратегії може бути пов'язаний із проблемами мотивування, тому розглянемо шість напрямків, які можуть застосувати керівники компанії, що допоможе співробітникам залишатися мотивованими та виконувати велику роботу:

1. Працівники повинні знати, що від них очікують. Підзвітність відіграє вирішальну роль у мотивації працівників. Співробітники, які вважають себе відповідальними, мотивовані, дотримуватись термінів, співпрацюють з товаришами по команді для досягнення спільних цілей і докладають додаткових зусиль для виконання роботи.

Щоб залишатися мотивованими та підзвітними, а також для того, щоб керівництво могло ефективно вимірювати продуктивність співробітника, працівники повинні мати чіткі цілі, до досягнення яких потрібно працювати, а також знати, чого від них очікують, коли вони працюють над досягненням своїх цілей.

Коли працівникам не вистачає чіткості щодо робочих очікувань і цілей, вони можуть щодня конфліктувати щодо своїх обов'язків і відповідальності. Це може підвищити рівень стресу, послабити впевненість і знизити мотивацію. У ситуаціях, коли посадові обов'язки можуть регулярно змінюватися, ця чіткість стає ще важливішою.

Забезпечення чіткості цілей і очікувань полегшує підвищення узгодженості між цілями співробітника та більшими цілями організації. Це дозволяє співробітникам зосереджувати більше енергії на досягненнях, а керівникам краще керувати продуктивністю співробітників, не вдаючись до мікроменеджменту [28].

2. Цілі роботи повинні бути реальними. S.M.A.R.T. цілі є конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі.

**Конкретність:** встановлення конкретної цілі допомагає працівникам звужити свою увагу та гарантує відсутність двозначності щодо того, що від них очікують.

**Вимірність:** завдяки тому, що ціль можна виміряти, вона пов'язує її з єдиним результатом продуктивності та допомагає працівникам планувати свій прогрес.

**Досяжність:** встановлення досяжних цілей гарантує, що очікування є розумними та можливими для задоволення.

**Релевантність:** переконавшись, що мета відповідає ширшій меті чи баченню, можна підтримувати внутрішню мотивацію співробітників.

**Прив'язаність до часу:** встановлення цілі у часі може допомогти співробітникам уникнути зволікання.

3. Регулярно обмін відгуками зі співробітниками. В організації, де відгуки є нормою, відкритий і частий діалог між працівниками на всіх рівнях організації та високий рівень довіри, який підтримує мотивація співробітників.

У багатому зворотному зв'язку працівники регулярно обмінюються конструктивними відгуками з прямими керівниками та своїми колегами. Це гарантує, що канали спілкування в робочому середовищі залишаються

відкритими, прозорими, послідовними та сприятливими.

4. Вибір заохочення працівником самостійно. Заохочення та винагороди можуть бути простим способом мотивації співробітників, якщо їх робити правильно.

Стимули та винагороди підвищують мотивацію, оскільки вони винагороджують поведінку, яка лежить в основі досягнень, і можуть покращити вирівнювання цінностей. Вони можуть підвищити продуктивність співробітників на цілих 44% і мотивувати до 66% співробітників залишатися в організації.

5. Можливість росту у компанії. Співробітники повинні відчувати, що вони вдосконалюються в тому, що для них важливо. Вони будуть більше залучені до роботи, де вони відчують, що отримують нові навички, розвивають свої інтелектуальні здібності або переходять на більш високі посади.

6. Баланс між особистим життям та роботою. Незалежно від того, чи це варіанти дистанційної чи гібридної роботи, зміна годин або більша відпустка, пропонуючи невелику гнучкість, можна зробити величезні зміни для співробітників, які мають конкуруючі вимоги до свого часу поза роботою, і покращити баланс між роботою та особистим життям [29].

Стимулювання та мотивування персоналу є однією з головних проблем роботодавців, оскільки незацікавлений співробітник автоматично виконує свою роботу та не розвиває ні себе, ні компанію. Доведено, що матеріальне заохочення у вигляді зарплати, премій, надбавок є одним із основних факторів у мотивації, однак, не одним. Молодь краще вибере більш цікаву та перспективну роботу, ніж стабільну. Тому підприємці повинні цікавитись сучасними тенденціями, наприклад заохочення співробітників вести соціальні мережі від компанії.

У виборі прийомів мотивації та стимулювання не має єдиного підходу, необхідно експериментувати, вводити новації та слухати своїх співробітників. Керівник повинен бути також зацікавлений у розвитку себе, компанії та

співробітників. Навчання персоналу повинно охоплювати всі ланки від топ менеджерів до звичайних спеціалістів. Також політика компанії повинна бути направлена на зменшення тиску на співробітників та зазначати про подвійну відповідальність непопулярні рішень.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ СПІВРОБІТНИКІВ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Акціонерне товариство «Українська залізниця» – державний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі транспортних перевезень, забезпечення розвитку залізничного транспорту та ефективного функціонування, а також задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях.

Свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб. Компанія зареєстрована за адресою: вул. Єжи Гедройця, 5, м. Київ, 03150. Розмір статутного капіталу складає – 229 879 115 000,00 грн.

Головним органом управління є Кабінет Міністрів України. Держава згідно з реєстром Фонду державного майна України володіє 100 % майном підприємства.

До складу АТ «Укрзалізниця» входять наступні відокремлені підрозділи юридичної особи:

1. Філія «Дарницький вагоноремонтний завод» Акціонерного товариства «Укрзалізниця».
2. Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» Акціонерного товариства «Укрзалізниця».
3. Регіональна філія «Південна залізниця» Акціонерного товариства

«Укрзалізниця».

4. Регіональна філія «Одеська залізниця» Акціонерного товариства «Укрзалізниця».

5. Регіональна філія «Львівська залізниця» Акціонерного товариства «Укрзалізниця».

6. Філія «Вінницятрансприлад» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

7. Філія «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

8. Філія «Панютинський вагоноремонтний завод» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

9. Філія «Центр охорони здоров'я» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

10. Філія «Центр забезпечення виробництва» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

11. Філія «Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

12. Філія «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

13. Філія «Єдиний розрахунковий центр залізничних перевезень» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

14. Філія «Центр управління промисловістю» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

15. Філія «Центр транспортного сервісу «ЛІСКИ» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

16. Філія «Центр професійного розвитку персоналу» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

17. Філія «Центральна станція зв'язку» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

18. Філія «Рефрижераторна вагонна компанія» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

19. Регіональна філія «Придніпровська залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

20. Регіональна філія «Південно-західна залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

21. Філія «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

22. Філія «Стрийський вагоноремонтний завод» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

23. Філія «Українська залізнична швидкісна компанія» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

24. Філія «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

25. Філія «Центр транспортної логістики» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

26. Регіональна філія «Донецька залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

27. Філія «Центр сервісного забезпечення» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

28. Філія «Відомча воєнізована охорона» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

29. Філія «Пасажирська компанія» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

30. Філія «Приміська пасажирська компанія» Акціонерного товариства «Українська залізниця».

31. Філія «Оператор припортових станцій» Акціонерного товариства «Українська залізниця» та інші.

На сьогодні компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За

обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись, зокрема, залізницям Китаю та Індії.

Згідно Коду видів економічної діяльності (КВЕД) АТ «Укрзалізниця» виконує:

- 49.20 Вантажний залізничний транспорт;
- 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу;
- 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю;
- 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій.

Поряд з основною роботою (вантажні та залізничні перевезення) діяльність АТ «Укрзалізниця» включає:

1. Наукову діяльність. До складу входять Філія «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» АТ «Укрзалізниця» та філія «НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ТА КОНСТРУКТОРСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ». Підприємство займається видавництвом наукового журналу - «Залізничний транспорт України».

2. Міжнародну діяльність складають багатосторонні зв'язки з країнами Балтії та Західної Європи - основними партнерами української залізниці. На сьогодні, з групою компаній холдингу АТ «ПКП», Республіка Польща проводиться робота щодо розвитку пасажирських та вантажних перевезень, інфраструктури на митних переходах, формування нових логістичних маршрутів, контейнерних перевезень.

Співробітництво з Словацькою залізницею (АТ «ЖСР»), Угорською залізницею (ЗАТ «МAB»), Румунською залізницею (АТ «ЧФР») та Молдовською залізницею (АТ «ЧФМ»). Також АТ «Укрзалізниця» співпрацює з міжнародними залізничними організаціями, а саме Організація співробітництва залізниць (ОСЗ), Міжнародний союз залізниць, Міжнародний Комітет залізничного транспорту (ЦІТ), Співтовариство європейських



залізниць та інфраструктурних компаній, Форум залізниць Європи та Міжнародної асоціації «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут».

3. Розподіл електричної енергії. «АТ «Укрзалізниця» отримало ліцензію на право провадження господарської діяльності з розподілу електричної енергії (постанова НКРЕКП від 08.11.2018 №1395), із змінами внесеними постановою НКРЕКП від 07.12.2018 №1669. Ліцензія набула чинності з 1 січня 2019 року. Законом України «Про ринок електричної енергії» відокремлено діяльності з розподілу електричної енергії від інших видів діяльності, зокрема виробництва та постачання електричної енергії. До Департаменту електрифікації та енергопостачання входять наступні відділи:

- служба електропостачання регіональної філії «Донецька залізниця»;
- служба електропостачання регіональної філії «Львівська залізниця»;
- служба електропостачання регіональної філії «Південна залізниця»;
- служба електропостачання регіональної філії «Південно-західна залізниця»;
- служба електропостачання регіональної філії «Одеська залізниця»;
- служба електропостачання регіональної філії «Придніпровська залізниця»;
- філія «Енергозбут».

4. До неосновних видів діяльності входить реклама на залізничному транспорті, телекомунікаційні послуги, кваліфікаційно-атестаційний центр зварювальників; медичні послуги.

5. Централізоване водопостачання та водовідведення.

6. Послуги з постачання теплової енергії

7. Постачання газу.

Підбиваючи підсумки зазначимо, що АТ «Укрзалізниця» постійно змінюється та розширює свої можливості, удосконалює діяльність та якість обслуговування пасажирів.

## 2.2 Оцінка і аналіз елементів мотивації та стимулювання праці в організації

Спираючись на думку О. Коваленко та А. Гоголенко зазначимо, що основними елементами мотивації персоналу є:

1. Матеріальне стимулювання.
2. Нормальні безпечні умови праці.
3. Соціально-правові гарантії.
4. Корпоративна культура.
5. Можливості для професійного навчання та самовдосконалення.
6. Можливості для самореалізації.
7. Зміст праці.
8. Взаємовідносини у колективі.
9. Престижність трудової діяльності.
10. Участь в управлінні [20].

Матеріальне стимулювання, у будь-якому випадку, є визначальним для працівника, оскільки людина повинна забезпечувати свої природні потреби в їжі, одязі та житлі, пропонуємо розглянути дані по середній заробітній платі працівників залізниць України у січні 2024 року у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Середня заробітна плата працівників залізниць України у січні 2024 року

Донецька (Лиман)	17 556 грн.
Придніпровська	18 006 грн.
Південна	16 467 грн.
Південно-Західна	17 629 грн.
Одеська	17 224 грн.
Львівська	17 073 грн.
По регіональних філіях	17 288 грн.

По філіях	17 789 грн.
По ПрАТ	18 952 грн.
Всього АТ «Укрзалізниця»	17 450 грн.

Інформація згідно сайту Професійної спілки залізничників і транспортних будівельників України.

Для повного та детального аналізу пропонуємо розглянути матеріальне забезпечення по середній заробітній платі працівників залізниць України у грудні 2023 року у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Середня заробітна плата працівників залізниць України у грудні 2023 року

	грудень	з початку року
Донецька (Лиман)	17356 грн.	14986 грн.
Придніпровська	17835 грн.	16575 грн.
Південна	16216 грн.	15653 грн.
Південно-Західна	17725 грн.	16825 грн.
Одеська	17179 грн.	15738 грн.
Львівська	16955 грн.	16285 грн.
По регіональних філіях	17198 грн.	16157 грн.
По філіях	19407 грн.	17241 грн.
По ПрАТ	26848 грн.	19098 грн.
Всього АТ «Укрзалізниця»	17908 грн.	16500 грн.

Інформація згідно сайту Професійної спілки залізничників і транспортних будівельників України.

Здійснивши аналіз даних зазначимо, що порівняно з початком 2023 року середня заробітна плата працівників залізниць України піднялась на 1000 гривень, а з початку 2024 року на 200 гривень.

Що стосується другого елемента мотивації праці, то зазначимо, що в структурі АТ «Укрзалізниця» є Департамент безпеки руху, охорони праці та екологічної безпеки (ЦРБ), який спрямовує свою діяльність на створення

безпечних та здорових умов праці. На підприємстві запроваджено Систему управління охороною праці (СУОП), положення якої базуються на Законі України «Про охорону праці» та з урахуванням вимог міжнародних стандартів.

Протягом 2019-2021 років в товаристві розроблено та затверджено 5 стандартів, які визначають функціонування СУОП в АТ «Укрзалізниця»:

СТП 015-002:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Загальні положення;

СТП 015-004:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Служба охорони праці;

СТП 015-003:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці;

СТП 015-001:2019 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Система талонів-попереджень з охорони праці;

СТП 015-005:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Порядок організації та функціонування кабінетів, куточків та вагонів з охорони праці та промислової безпеки

Функціонування Системи управління охороною праці АТ «Укрзалізниця» побудовано на циклі «PDCA» (*Plan-Do-Check-Act*), який дозволяє здійснювати постійний аналіз впроваджених заходів з охорони праці та їх коригування:

– Р (плануй) – визначай заходи та процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають принципам у сфері охорони праці;

– D (виконуй) – виконуй заходи та запроваджуй процеси;

– С (перевірй) – здійснюй моніторинг результатів проведених заходів і вимірй процеси, враховуючи принципи та цілі з охорони праці, нормативні вимоги та звітуй про результати;

– А (дій) – вживай дії для постійного покращення показників у сфері охорони праці.

Соціальними пріоритетами АТ «Укрзалізниця» є:

- медичне страхування;
- забезпечення побутовим паливом;
- оздоровлення пенсіонерів-залізничників;
- лікування пенсіонерів-залізничників;
- придбання медикаментів та апаратів для залізничників.

АТ «Укрзалізниця» є соціально-орієнтованою компанією, що підтверджується:

- стабільною заробітною платою;
- оплачувані лікарняні;
- оплачувані відпустки;
- медичне страхування.

Основним напрямом соціальної роботи підприємства є підтримка саме пенсіонерів-залізничників. Це є позитивною тенденцією роботи, оскільки, на жаль, у нашій країні це одна із менш захищених верств населення.

Цікавою є діяльність у сфері корпоративної культури. В АТ «Укрзалізниця» створено Офіс з управління ризиками та комплаєнсу, який відповідає за створення прозорих, чесних і справедливих умов роботи на підприємстві. На сайті компанії зазначається, що комплаєнс - це запровадження доброчесної корпоративної культури, а також дотримання чинного законодавства та внутрішніх правил компанії.

Підприємство розвиває культуру вільного спілкування, висловлювання думок та щирої залученості до досягнення успіхів компанії.

АТ «Укрзалізниця» прийняло та запровадило Кодекс етики, який є актуальною вимогою європейського та світового бізнесу та є однією із важливих складових стандартів ведення доброчесного, прозорого та етичного бізнесу.

Впровадження Кодексу етики в АТ «Укрзалізниця» направлено на:

- зміцнення ділової репутації компанії;
- забезпечення прозорості, доброчесності, етичності ведення бізнесу;

- розвиток корпоративної культури серед працівників;
- забезпечення балансу між інтересами компанії, її власників, працівників та клієнтів;
- запобігання неприйнятній поведінці та порушенням;
- встановлення контролю за дотримання принципів доброчесності.

Тобто, підприємство, запровадивши Кодекс етики, закріпили порядок взаємовідносин працівників, корпоративну культуру, зміст праці, що є елементами мотивації персоналу.

Навчання співробітників у компанії відбувається за допомогою наступних інструментів:

- FAQ (поширені питання та відповіді);
- дистанційний курс на Порталі розвитку знань <https://elearning.uz.gov.ua/course/view.php?id=42>;
- інформаційні бюлетні та брошури;
- очне інформування та навчання.

Корпоративне навчання та розвиток компанії включає:

1. Оплачувані стажування та практика студентів.
2. Програми для обдарованих студентів;
3. Перше робоче місце.
4. Наставництво та обмін досвідом.
5. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація кадрів.
6. Кадровий резерв.

У компанії також є культурно-спортивне життя, що заключається в проведенні спортивних турнірів, мистецьких заходах та корпоративних свят.

Для обдарованих співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» запровадила проект «Внутрішній ринок праці», який створено для підтримання талановитих працівників. Метою проекту є підвищення ефективності міжособистісних комунікацій, підготовка працівників для роботи в конкретному напрямку або проектних групах, формування знань, навичок, досвіду управління для створення дієвого кадрового резерву менеджерів

середньої та вищої ланок.

Компанія запровадила бонусні програми та проекти для наступних спеціальностей:

- безпека;
- вантажні перевезення та логістика;
- євроінтеграційна спрямованість;
- інженерно-технічне забезпечення;
- інфраструктура та тяга;
- корпоративне управління;
- оперативна діяльність;
- пасажирські перевезення та сервіс;
- розвиток інформаційних технологій;
- соціальна політика;
- стратегічний розвиток.

### 2.3 Аналіз проблем мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Мотивація співробітників – одне з найважливіших і складних завдань для керівників. Вмотивовані співробітники працюють краще, отримують більше задоволення та більше сприяють досягненню цілей організації. Однак мотивація не є універсальним поняттям. Різні працівники можуть мати різні потреби, уподобання та очікування, які впливають на рівень їх мотивації.

Найпоширенішими проблемами мотивації співробітників є:

1. Відсутність чітких і осмислених цілей. Одним із головних факторів, що впливають на мотивацію співробітників, є наявність чітких і значущих цілей. Цілі допомагають працівникам зрозуміти, що від них очікують робити, чому вони це роблять і як вони будуть оцінюватися. Без чітких і значущих цілей співробітники можуть відчувати розгубленість, розчарування або байдужість щодо своєї роботи. Щоб уникнути цієї проблеми, керівники

повинні встановити для своїх співробітників цілі SMART, які є конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі. Менеджери також повинні чітко й часто повідомляти про цілі та узгоджувати їх із баченням і місією організації.

Проаналізувавши сайт АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» неможливо визначити місію компанії, щодо своїх співробітників. Цілі для співробітників є чіткими, а саме виконання своїх обов'язків згідно законодавства та внутрішніми правилами компанії, однак, розвиток творчості та талантів співробітників - обмежені.

2. Відсутність зворотного зв'язку та визнання. Іншим фактором, який впливає на мотивацію співробітників, є зворотній зв'язок і визнання. Зворотний зв'язок і визнання допомагають співробітникам знати, як у них справи, що вони можуть покращити та як їх цінують. Без зворотного зв'язку та визнання співробітники можуть почуватися ігнорованими, недооціненими або знеохоченими. Щоб уникнути цієї проблеми, керівники повинні надавати своїм співробітникам своєчасний, конструктивний і позитивний зворотний зв'язок і визнавати їхні зусилля та досягнення. Менеджери також повинні використовувати різні форми визнання, такі як похвала, нагороди або можливості, щоб показати свою вдячність і підтримку.

У компанії АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» діють правила нагород та відзнак, згідно даних офіційного сайту компанії, то за 201 – 2015 роки було нагороджено 9040 працівників залізниці, з яких 69 – державні нагороди, 34 – почесних грамот Кабінету Міністрів України, 33 – подяки Прем'єр-міністра України, 1 - грамотою Верховної Ради України, 381 – відзнакою Міністерства інфраструктури України, 13 – почесних грамот Ради із залізничного транспорту, 8509 – галузевими нагородами [31].

Однак, на підприємстві працює понад 300 000 залізничників (колійників, енергетиків, зв'язківців, машиністів, провідників вагонів, диспетчерів, чергових по станціях та інших професій) і нагородами та відзнаками нагороджується дуже маленький відсоток працівників компанії, також на



підприємстві відсутній прямий зв'язок з працівниками.

3. Відсутність автономії та повноважень. Третім фактором, який впливає на мотивацію співробітників, є автономія та розширення можливостей. Автономія та розширення повноважень стосуються ступеня контролю та вибору, які працівники мають над своєю роботою. Співробітники, які мають автономію та повноваження, почуваються більш залученими, творчими та відповідальними за свою роботу. Без автономії та повноважень співробітники можуть відчувати себе обмеженими, обмеженими або безсилями. Щоб уникнути цієї проблеми, керівники повинні делегувати завдання та рішення співробітникам і довіряти їм, що вони виконують усе можливе. Керівники також повинні заохочувати своїх співробітників проявляти ініціативу, експериментувати та вчитися на своїх помилках.

На жаль, робота на залізниці – є дуже відповідальною та регламентованою, вимагає дотримання законів та нормативно-правових актів, тому працівники діють по чітко визначеному регламенту та не розкривають свій творчий потенціал.

4. Відсутність росту і розвитку. Четвертий фактор, який впливає на мотивацію співробітників – це ріст і розвиток. Зростання та розвиток означають можливості та ресурси, які мають працівники для вивчення нових навичок, отримання нових знань і просування по службі. Співробітники, які ростуть і розвиваються, почуваються більш компетентними, впевненими та мотивованими для реалізації свого потенціалу. Без росту та розвитку співробітники можуть відчувати застій, нудьгу або нереалізованість. Щоб уникнути цієї проблеми, компанія повинна забезпечити своїх співробітників навчанням, коучингом, наставництвом і зворотним зв'язком, щоб допомогти їм розвивати свої навички та здібності. Керівники також повинні пропонувати своїм співробітникам кар'єрні шляхи, підвищення по службі або інші переміщення, щоб допомогти їм рости та прогресувати.

Товариством запроваджено роботу щодо розроблення професійних стандартів за робітничими професіями на модульно-компетентній основі з

метою організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, формування вимог до знань, умінь і навичок, що забезпечують якісне виконання основних трудових функцій, створення умов для їх професійного розвитку та підвищення якості праці. Наразі, створено 16 професійних стандартів, які затверджені наказами Міністерства соціальної політики України.

Однак, професійний розвиток у компанії можливий лише при наявності відповідного стажу роботи та наявності документів про освіту та інших документів (медичних висновків та довідок про проходження інструктажів з техніки безпеки). Наприклад, щоб працювати на посаді «Стюарт (послуги у дорозі)» – диплом кваліфікованого робітника або свідоцтво про присвоєння (підвищення) робітничої кваліфікації за професією «Стюарт (послуги у дорозі)», сертифікат про знання англійської мови рівня B1 або висновок комісії з професійного відбору кандидатів на посаду щодо рівня володіння мовою, висновок штатного психолога та залікова книжка з відмітками з питань перевірки знань з питань охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки.

Вимоги на посаду «Провідник пасажирського вагону» – вік 18 і старше років, наявність документа, що підтверджує професійну кваліфікацію за професією «Провідник пасажирського вагону», сертифікат про знання англійської мови рівня B1 або висновок комісії з професійного відбору кандидатів на посаду щодо рівня володіння мовою (для поїздів міжнародного сполучення), довідки про проходження медичного огляду, посвідчення про перевірку знань з техніки безпеки.

Вимоги на посаду «Начальник поїзду (пасажирського)» – вік 18 і старше років, наявність документа про вищу освіту першого рівня за ступенем бакалавр і спеціальністю відповідно до галузі знань, стаж роботи провідником пасажирського поїзду не менше 1 року (для міжнародного сполучення - 2 роки), сертифіката про знання англійської мови рівня B1 або висновок комісії з професійного відбору кандидатів на посаду щодо рівня володіння мовою, медичної довідки, висновку психолога, наявність сертифіката первинного

медичного огляду та первинного висновку штатного психолога, а також посвідчення про перевірку знань з питань охорони праці.

Підбиваючи підсумки зазначимо, що для виконання посадових обов'язків на залізниці необхідні спеціальні знання, що підтверджуються відповідними документами. Просування по службі можливе лише, після набуття соціального досвіду та отримання відповідної освіти.

5. Відсутність довіри та поваги. П'ятий фактор, який впливає на мотивацію співробітників - довіра і повага. Довіра та повага вказують на якість стосунків співробітників зі своїми керівниками та колегами. Співробітники, яким довіряють і поважають, почуваються більш зв'язаними, цінними та підтриманими в робочому середовищі. Без довіри та поваги працівники можуть відчувати себе ізольованими, незахищеними або ворожими. Щоб уникнути цієї проблеми, компанія повинна будувати довіру та повагу своїх співробітників, будучи чесними, прозорими, послідовними та справедливими. Керівники також повинні розвивати культуру співпраці, спілкування та різноманітності серед своїх співробітників.

В структурі АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» діє Офіс з управління ризиками та комплаєнсу, він складається з трьох функціональних напрямів:

- управління ризиками;
- комплаєнсу;
- антикорупційна діяльності.

Офіс з управління ризиками та комплаєнсу є уповноваженим підрозділом, відповідальним за:

– сприяння досягненню стратегічних цілей компанії через впровадження ефективного функціонування комплексної системи управління ризиками та можливостями;

– імплементацію сучасної комплаєнс-культури в АТ «Укрзалізниця» щодо посилення прозорості та доброчесності ведення бізнесу;

– дотримання нульового рівня толерантності до корупції в компанії, шляхом реалізації Антикорупційної програми та вдосконалення процесів

управління конфліктом інтересів.

На сайті компанії зазначено, що якщо клієнт залізниці став свідком неправомірної поведінки або порушення комплаєнсу в АТ «Укрзалізниця» та має дані для підтвердження, то можете звернутись до Офісу на умовах відкритого спілкування або конфіденційно. На жаль, про співробітників, яким пропонують хабар, а вони відмовляються не сказано, куди можна звернутись для покарання особи, яка пропонує неправомірну вигоду.

Відсутність двосторонньої відповідальності погіршує становище співробітників, також працівник залізниці не відчуває довіру від керівництва [21].

6. Відсутність рівноваги та благополуччя. Шостим фактором, який впливає на мотивацію співробітників, є врівноваженість і добробут. Баланс і благополуччя стосуються фізичного, психічного та емоційного здоров'я працівників. Співробітники, які мають рівновагу та добре самопочуття, відчувають себе більш енергійними, щасливими та продуктивними на роботі. Без рівноваги та благополуччя працівники можуть відчувати стрес, вигорання або нещасливі. Щоб уникнути цієї проблеми, компанії повинні сприяти рівновазі та добробуту серед своїх співробітників, забезпечуючи гнучкі умови роботи, розумне робоче навантаження та адекватні перерви. Керівники також повинні підтримувати особисті та професійні потреби своїх співробітників і заохочувати їх піклуватися про себе.

Робота залізничників, а саме безпосередньо провідників та машиністів, є дуже специфічною, оскільки вони безпосередньо працюють з людьми, які можуть не дотримуватись правил перевезень, смітити, лаятись та інше. Стюарти повинні прибирати сміття, мити туалети та підлогу. Все це не забезпечує рівновагу та благополуччя співробітника.

Підбиваючи підсумки зазначимо, що найпоширенішими проблемами мотивації та стимулювання праці є:

1. Відсутність чітких і осмислених цілей.
2. Відсутність зворотного зв'язку та визнання.

3. Відсутність автономії та повноважень.
4. Відсутність росту і розвитку.
5. Відсутність довіри та поваги.
6. Відсутність рівноваги та благополуччя.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

### 3.1 Основні напрямки удосконалення мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Зберегти мотивацію – це окрема проблема. Спроба мотивувати співробітників і команди – це зовсім інше. Для цього потрібен певний набір навичок і здатність використовувати різноманітні лідерські навички [10]. Пропонуємо наступні шляхи удосконалення мотивації співробітників:

#### 1. Продемонструвати інтерес для співробітників.

Лозунгом компанії щодо політики до співробітників має стати «Запитуйте, слухайте та доставляйте». Це найкращий спосіб, щоб мотивувати члена команди. Можна запровадити анонімне он-лайн анкетування серед працівників, запитання повинні бути наступного змісту:

- Що потрібно працівнику, щоб відчувати себе причетними?
- Що не влаштовує в роботі?
- Де я себе бачу через 5 років та інші.

Для того, щоб співробітники відчували себе почутими, компанії недостатньо просто ставити запитання, а насправді слухати, надавати відгуки та демонструвати дії, які підприємство зробило чи планує виконати.

#### 2. Підтримка співробітників.

Коли співробітникам не потрібно турбуватися про те, щоб контролювати сприйняття менеджерів і колег, вони, швидше за все, відкрито попросять про зворотній зв'язок і нададуть відгук. Енергія вільної спільної роботи без політики чи маневрування є неймовірно корисною та мотивуючою. Тренування лідерства та контекстної підтримки, сприяння психологічній

безпеці на робочому місці. Це дозволяє створити стосунки на основі довіри з співробітниками, таким чином підвищуючи задоволення та мотивацію для обох сторін.

АТ «Укрзалізниця» розпочала пошук лідерів майбутніх реформ. Форуми під гаслом «Залізничні агенти змін» буде проходити у всіх регіональних філіях та філіях компанії в рамках проекту «Укрзалізниця майбутнього». Проект ініційований керівництвом АТ «Укрзалізниця» та відбуватиметься за участі членів правління. Його реалізація проводиться задля створення дорожньої мапи майбутніх перетворень компанії. У заходах будуть брати участь активні та перспективні залізничники з активною життєвою позицією, які прагнуть змін на краще та здатні своєю енергійністю і цілеспрямованістю реалізовувати важливі проекти.

Однак, для багато співробітників можуть бути позбавлені можливості участі у конкурсі, оскільки у них не напрацьовані лідерські якості, тому впровадження різноманітних тренінгів з особистісного розвитку будуть додатковим механізмом мотивації та стимулювання персоналу.

3. Компанія повинна цінувати індивідуальні та командні внески співробітників на ширшому рівні.

Компанія повинна підвищувати обізнаність про вплив кожного члена команди на більш високому рівні, розповідаючи, наприклад, про те, як їхня робота вплинула на цілі управління. Як кожна роль пов'язана з виконанням місії компанії? Можливо поставити запитання, які спонукають до роздумів і сприяють ширшому уявленню про те, як дії працівників впливають на глобальну діяльність компанії та сприяють їй.

На жаль, робота залізничників у мирний час була не поміченою, однак з 24.02.2022 року працівники АТ «Укрзалізниця» продовжують виконувати свої обов'язки не дивлячись на небезпеку, яка загрожує їх життю та здоров'ю. Евакуація населення відбувалась постійно, залізничники добросовісно виконували свої обов'язки. Завдяки їх роботі працює стратегічна галузь - їздять пасажири, доставляється гуманітарна допомога, проводиться евакуація

поранених та багато інших процесів. Починаючи 24.02.2022 року 1524 залізничника поранено, 582 – померли, 421 – втратили житло.

АТ «Укрзалізниця» запровадило програму «Залізна родина» місією якої є підтримати кожну постраждавшу родину залізничників. Пораненим залізничникам максимально сприяти у відновленні та лікуванні, родинам, які втратили годувальника чи житло - матеріальна допомога та психологічна підтримка. Згідно даних офіційного сайту АТ «Укрзалізниця» на сьогодні зібрано 13 177 822 грн. Ці гроші передані постраждалим.

Однак, для залізничників, які виконують свої обов'язки у небезпечних для життя та здоров'я місцях пропонуємо запровадити премії та надбавки, а також про кожного робітника чи про маршрут залізниці повинні розповідати по ЗМІ та публікувати матеріали в соціальних мережах, що не тільки компанія, однак і народ знав та поважав професію залізничника.

#### 4. Створити позитивне робоче середовище.

І мотивація, і демотивація можуть бути заразними. Подаючи приклад, необхідно створити позитивне середовище. Керівництво компанії може запровадити негласні правила, а саме вітатися з усіма співробітниками, розпитати їх про їхні родини, жартувати, приносити закуски на зустрічі та зберегти свій справжній ентузіазм і мотивацію.

Також у компанії можна запровадити обмін посадами, а саме вище керівництво може слідувати по маршруту у якості провідника, у цьому випадку стане зразу ж зрозуміло, які проблеми у співробітників, а провідник, навпаки, може цілий день провести в офісі, відповідаючи на дзвінки незадоволених клієнтів.

5. Керівники відділів повинні бути в курсі справ своїх співробітників та їх добробуту в компанії.

Можливо заохочувати членів команди працювати разом і підтримувати один одного. Керівники повинні допомогти співробітникам побачити, як вони можуть отримати вигоду, навчаючись у своїх колег і навчаючи один одного при здоровій конкуренції.



6. Компанія може розширювати можливості своїх співробітників.

Необхідно створити атмосферу довіри і мотивації, щоб співробітник проявляв ініціативу. Можна створити чат-бот в якому залізничники будуть висловлювати ідеї, думки та погляди стосовно роботи на підприємстві. Топ-менеджерам треба дати свободу приймати рішення, не консультуючись з вищим керівництвом, завжди залишаючи відкритими двері для запитань і консультацій, також необхідно залучити до процесу планування та постановки цілей.

Що стосується атмосфери довіри, то, на жаль, на підприємстві вона не сформована, оскільки співробітників завідомо підозрюють у корупційних діяннях. Створено Офіс з управління ризиками та комплаєнсу, який займається антикорупційною програмою на підприємстві. Корупцію, однозначно, необхідно викорінювати на підприємстві, однак, і ступінь довіри до співробітників підіймати потрібно.

7. Необхідно звернути увагу на якість життя співробітників.

Сім'ю та здоров'я співробітників має бути пріоритетом для співробітника, треба підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Якщо хтось із співробітників просить прибути пізно, щоб відвідати концерт своєї дочки або відвідати медичний прийом, керівники повинні дозволити це. Вдячні співробітники, швидше за все, перевищують результати. З іншого боку, необхідно переконайтесь, що вимоги достатньо складні, щоб уникнути нудьги, але достатньо здійсненні, щоб дозволити співробітникам жити після роботи.

Гнучкий графік роботи є завжди мотивуючим фактором роботи, можливість змінити з кимось із колег чергування надає можливість творчості та повноцінному життю. Також змінюючи маршрути провідників, надасть можливість дослідити нові міста. АТ «Укрзалізниця» може організувати екскурсії у новим містах для своїх співробітників.

8. Компанія може інвестувати в розвиток кар'єри.

Кожен крок співробітника повинен бути осмисленим, для цього керівники відділів повинні цікавитись чи бажаєте працівник навчатися, чи

подаєте заявку на підвищення, співробітник повинен відчувати, що все, що він робить, призведе до зростання, досвіду та мобільності. Запровадження культури навчання та підвищення кваліфікації зробить крок до успішності співробітника.

Проводячи аналіз вимог до посади, було зроблено висновок, що кваліфікація та знання англійської мови є визначальними вимогами просування по службі. АТ «Укрзалізниця» може організувати курси з вивчення іноземної мови, оплатити навчання співробітників в університеті, організувати грантові програми.

#### 9. Інтелектуальне стимулювання співробітників.

Розуміння переваг інтелектуального стимулювання може покращити обслуговування клієнтів, удосконалити структуру компанії, підвищити добробут співробітників і розширити участь суспільства. Зосереджуючись на інтелектуальній стимуляції, компанія може змінити свою власну культуру, перетворюючи робоче середовище на простір, який приваблює найкращих талантів, співробітників і клієнтів. Інтелектуальна стимуляція спонукає всіх на робочому місці думати, творити та вирішувати проблеми по-новому шляхи. Переосмислення того, як керувати талантами, обслуговуванням клієнтів, структурою компанії та впливом на суспільство, буде в центрі уваги фірми, коли інтелектуальна стимуляція буде на передньому плані.

В компанії АТ «Укрзалізниця» багато що зроблено для покращення життя співробітників компанії, однак, розвиток інтелектуальної складової є важливим та йому приділяється недостатня увага на підприємстві.

#### 10. Впровадження прийомів адміністративного менеджменту.

Кваліфіковане управління персоналом та людськими ресурсами надає можливість зрозуміти потреби співробітників. Менеджери повинні виконувати наступні функції:

- планування;
- мотивація;
- контроль;

– організація.

Отже, при правильній підготовці менеджерів вони зможуть побудувати план мотивації та стимулювання персоналу, впровадити корпоративну культуру та заохотити персонал до виконання функціональних обов'язків.

## ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

Розкрито зміст і складові мотивації та стимулювання персоналу. Виявлено основні причини їх пріоритетності на робочому місці, а саме збільшення інновацій, підвищена залученість працівників, підвищення продуктивності. Встановлено, що, крім ефективності співробітників, мотивація також сприяє утриманню та покращенню культури компанії. Мотивоване робоче місце приносить користь працівникам та бізнесу, а саме у досягненні цілей компанії, у мотивованих працівників вища продуктивність праці, мотивовані працівники часто емоційно пов'язані зі своїми компаніями і з більшою наснагою виконують плани, працівники докладають більших зусиль для задоволеності клієнтів, мотивація працівників впливає на якість виготовленого продукту та знижується рівень плинності кадрів.

Розкрито специфіку мотивації та стимулювання персоналу для підвищення ефективності роботи підприємства. Обґрунтовано, що стимул або метод мотивації – це той специфічний елемент з роллю каталізатора, який активізує та сприяє досягненню різних цілей. Методи стимулювання та мотивації можна розділити на дві основні категорії: внутрішня стимуляція та мотивація (працездатність; компетентність; соціальна інтеграція; особистий успіх) та зовнішня стимуляція та мотивація (гроші; безпека; престиж). Встановлено, що матеріальне стимулювання – це фінансова винагорода, економічні чинники, очевидно, є найвищою мотивацією до праці, а нематеріальне являє собою винагороду, яку неможливо безпосередньо виміряти, як-от повноваження приймати рішення, складні робочі завдання, автономія, можливість просування по службі, професійне визнання.

Виявлено основні проблеми демотивації персоналу на підприємстві. Встановлено, що найпоширенішими демотиваторами на роботі є мікроменеджмент, відсутність прогресу або можливостей зростання,

незахищеність роботи (пов'язані із трудовими права співробітників), відсутність довіри до керівництва компанії, погане спілкування між співробітниками, неприємні колеги, нудьга пов'язана як із особою працівника, так і з задачами, які він виконує. До списку демотиваторів не входить: «важкі проекти», «невизначеність», «тривалі години» та «високі очікування». Хоча ці фактори можуть створити стрес для людини, однак, саме тип стресу сприяє зростанню та навчанню.

Проаналізовано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. АТ «Українська залізниця» – державний перевізник вантажів та пасажирів, Метою діяльності товариства є створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі транспортних перевезень, забезпечення розвитку залізничного транспорту та ефективного функціонування. Згідно Коду видів економічної діяльності (КВЕД) АТ «Укрзалізниця» виконує: вантажний залізничний транспорт; виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу; добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій.

Встановлено, що поряд з основною роботою (вантажні та залізничні перевезення) діяльність АТ «Укрзалізниця» включає: наукову діяльність, міжнародну діяльність, розподіл електричної енергії, до неосновних видів діяльності входить реклама на залізничному транспорті, телекомунікаційні послуги, кваліфікаційно-атестаційний центр зварювальників; медичні послуги.

Надано загальну характеристику процесу мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Здійснивши аналіз даних було встановлено, що порівняно з початком 2023 року середня заробітна плата працівників залізниць України піднялась на 1000 гривень, а з початку 2024 року на 200 гривень. У структурі АТ «Укрзалізниця» діє Департамент безпеки руху, охорони праці та екологічної безпеки (ЦРБ), який спрямовує свою діяльність на створення безпечних та здорових умов праці. На підприємстві

запроваджено Систему управління охороною праці (СУОП), положення якої базуються на Законі України «Про охорону праці» та з урахуванням вимог міжнародних стандартів. На товаристві розроблено та затверджено 5 стандартів, які визначають функціонування СУОП в АТ «Укрзалізниця»: СТП 015-002:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Загальні положення; СТП 015-004:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Служба охорони праці; СТП 015-003:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці; СТП 015-001:2019 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Система талонів-попереджень з охорони праці; СТП 015-005:2020 Система управління охороною праці АТ «Укрзалізниця». Функціонування Системи управління охороною праці АТ «Укрзалізниця» побудовано на циклі «PDCA» (*Plan-Do-Check-Act*).

Розкрито основні проблем мотивації та стимулювання праці співробітників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Визначено, що найпоширенішими проблемами мотивації співробітників є: відсутність чітких і осмислених цілей (неможливо визначити місію компанії, щодо своїх співробітників), відсутність зворотного зв'язку та визнання (у компанії АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» діють правила нагород та відзнак, згідно даних офіційного сайту компанії, то за 2013 - 2015 роки було нагороджено 9040 працівників залізниці, однак, на підприємстві працює понад 300 000 залізничників і нагородами та відзнаками нагороджується дуже маленький відсоток працівників компанії), відсутність автономії та повноважень (робота залізничника не розкриває творчій потенціал особи), відсутність росту і розвитку, відсутність довіри та поваги.

Розроблено напрями вдосконалення процесу мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Запропоновано наступні: продемонструвати інтерес для співробітників (лозунгом компанії щодо політики до співробітників має стати «Запитуйте, слухайте та доставляйте»), підтримка співробітників, компанія повинна цінувати індивідуальні та

командні внески співробітників на ширшому рівні, створити позитивне робоче середовище, керівники відділів повинні бути в курсі справ своїх співробітників та їх добробуту в компанії, компанія може розширювати можливості своїх співробітників, необхідно звернути увагу на якість життя співробітників та зробити інвестиції в розвиток кар'єри, впровадження прийомів адміністративного менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232 – 236.
2. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Технологический аудит и резервы производства. 2016. № 3(3). С. 46–50.
3. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 102–105.
4. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf)
5. Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин. Вісник ХНУ. 2006, № 5, Т.1, С. 12 – 14
6. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
7. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
8. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/20\\_5/211\\_Dolishnij\\_20\\_5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/20_5/211_Dolishnij_20_5.pdf)
9. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211–216.
10. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах URL:[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/)



Vdnuet/econ/2010\_4/Egorkina.pdf

11. Желудько Т. В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/88.pdf>

12. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами. 2019. 3 (14). С. 166 – 172.

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>

14. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

15. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. Економічний вісник університету. 2010. № 2. С. 204.

16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. 2 (1), С. 75-83.

17. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

18. Кладченко А.О. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%9E.\\_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_2017.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%90.%D0%9E._%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2017.pdf)

19. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. № 1. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/>

mmi2018\_1\_218\_234.pdf

20. Коваленко О., Гоголенко А. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємства. URL: [http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/28\\_Kovalenko.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/28_Kovalenko.htm)

21. Ковальчук В.І., Присяжнюк С.С. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. Молодий вчений. 2017. № 5 (45). С. 382–387.

22. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 337 с.

23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

24. Кусакін В. Багаторівнева система мотивації. Управління персоналом. 2008. № 11. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>

25. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. Вісник університету «Україна». 2012. №15. С. 98–103.

26. Лесько О.Й., Костіна Т.Є. Шлях удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35347/15319-54629-1-PB.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

27. Макаренко І. Є. Щодо проблем стимулювання та мотивації педагогічних працівників до професійно-особистісного саморозвитку в системі педагогічного менеджменту. Наука і техніка. 2023, № 12 (26). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/6987/7027>

28. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 15.5. С. 376–380.

29. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.

30. Патласова О.О. Мотивація персоналу як важлива складова системи

управління персоналом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/200.pdf>

31. Професійна спілка залізничників і транспортних будівельників в Україні <https://zalp.org.ua/pro-nas/>

32. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93 – 96.

33. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

34. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : монографія. Кіровоград : Пік, 2003. 426 с.

35. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2014. №1. С. 108–113.

36. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти. 2008. № 22. С. 25–27.

37. The importance of motivation in the workspace. URL:<https://www.penguins.co.uk/incentive-travel-blog/the-importance-of-motivation-in-the-workplace>

38. Cal P. Work motivation: what it is and why it is important. URL: <https://www.betterup.com/blog/work-motivation-the-value-behind-the-task>

39. Rodrigues R. S. R. Discover 10 tips for creating a stimulation work environment. URL: <https://ifeelonline.com/en/occupational-health/stimulating-work-environment/>

40. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. THE ESSENCE AND PROBLEMS OF MOTIVATION AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES. Підприємництво та інновації. 2020, № 15. С. 48-52. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjzsuyBIP6EAxUyQ\\_EDHZNeACEQFnoECA8QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.ei-journal.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F385%2F373](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjzsuyBIP6EAxUyQ_EDHZNeACEQFnoECA8QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.ei-journal.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F385%2F373)

%2F&usg=AOvVaw14hBKqUGQ2FcGk0iizKnI&opi=89978449