

РОЗРОБЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В. Л. Дикань, д. е. н., професор, Український державний університет залізничного транспорту, kafeoiup@ukr.net, orcid.org/0000-0002-5173-2469

Г. В. Обруч, к. е. н., докторант, Український державний університет залізничного транспорту, a_obruch@ukr.net, orcid.org/0000-0002-9082-2344

Методологія дослідження. Дослідження виконувалося на основі застосування таких загально-наукових методів, як: загального й особливого – при встановленні особливостей та виявленні недоліків діючої на підприємствах галузі системи мотивації; аналізу й синтезу – при обґрунтуванні доцільності трансформації системи нематеріальної складової мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту; групування – при сегментації працівників відповідно до їх домінуючих цінностей.

Результати. У статті визначено, що цифрові перетворення призвели до зміни моделі поведінки працівників та трансформації їх кар'єрних цінностей і мотиваційних стимулів. Встановлено, що для сучасника працівника поряд із матеріальними детермінантами мотивації провідну значущість мають і нематеріальні стимули до праці. Подано характеристику закордонних моделей мотивації персоналу, де визначено ключові принципи мотивації, інструменти матеріального, нематеріально, в тому числі й професійного, заохочення працівників. Наведено перелік основних гарантій, доплат та компенсацій, що входять до складу соціального пакету для працівників підприємств залізничного транспорту.

На основі вивчення особливостей та недоліків діючої на підприємствах галузі системи мотивації встановлено домінуючі мотиваційні та демотиваційні чинники у сфері матеріального заохочення та стимулювання співробітників. Визначено, що попри широкий спектр діючих на підприємствах залізничного транспорту соціальних гарантій для працівників наразі рівень їх виконання не відповідає реальним потребам співробітників. Набір пільг, гарантій, додаткових виплат та компенсацій для працівників, що включені до соціального пакету, діючого на підприємствах залізничного транспорту, на сьогоднішній день не реалізує мотиваційну функцію і потребує якісної трансформації відповідно до вимог цифрового суспільства.

Новизна. Грунтуючись на тому, що під впливом процесів цифровізації відбувається змінна цінностей і вподобань працівників, обґрунтовано доцільність трансформації системи нематеріальної складової мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту. Запропоновано підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, який передбачає сегментування працівників відповідно до їх домінуючих цінностей і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми (пакету пільг та заохочень) мотивації.

Практична значущість. Запропонований підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників дозволить підвищити гнучкість системи нематеріального стимулювання і забезпечити її відповідність потребам співробітників в умовах реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі.

Ключові слова: система нематеріальної мотивації праці, домінуючі цінності, підприємства залізничного транспорту, сегментування працівників, принципи, підхід, етапи, цифровізація, мотиваційні та демотиваційні чинники, соціальний пакет.

Постановка проблеми. Цифрові перетворення, що наразі протікають у всіх без виключення сферах економіки, призвели до зміни моделі поведінки працівників та трансформації їх кар'єрних цінностей і мотиваційних стимулів. Якщо раніше ключовим мотиваційним чинником для працівника виступали матеріальна складова мотивації, а саме рівень заробітної плати та соціальних гарантій, то наразі якісно змінилися вимоги співробітників до системи соціальних стандартів. Наряду з рівнем оплати праці для сучасного працівника ключову роль відіграють і такі нематеріальні фактори мотивації, як наявність можливостей для розвитку особистих якостей і здатностей працівника, що охоплюють різного роду заходи та інструменти, зорієнтовані на формування критичного мислення і комунікаційних здібностей у працівника, креативності, ініціативності та наполегливості в процесів досягнення цілей діяльності компанії. Саме розуміючи важливість для сучасника працівника матеріальних і нематеріальних детермінантів мотивації, провідні світові компанії змінюють підхід до системи мотивації, впроваджуючи як прогресивні матеріальні стимули (наприклад, інтерактивний кафетерій пілг, внутрішня валюта для оплати харчування тощо), так й інтерактивні інструменти для навчання, підтримки комунікацій і особистого зростання.

На жаль, реалії функціонування підприємств залізничного транспорту вказують на низьку ефективність діючої системи мотивації. Відтік кадрів, зниження трудової дисципліни та підвищення недовіри працівників до керівництва підприємств галузі свідчать про невідповідність системи мотивації реальним потреб і цінностям працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню удосконалення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту приділялася величезна увага вченими вітчизняної наукової школи. Свої дослідження цій проблематиці присвятили В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, М. В. Корінь, В. О. Маслова, В. В. Польова, І. В. Токмакова, Т. Г. Сухорукова та інші [1–5]. Оцінюючи в цілому вагомість розробок даних науковців для удосконалення системи

мотивування працівників залізничного транспорту, варто вказати на те, що успішність реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі значною мірою залежить від ефективності системи мотивації, а саме її орієнтації на домінуючі цінності і вповодження працівників в умови цифровізації.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження особливостей діючої на підприємствах залізничного транспорту системи мотивації і внесення пропозицій щодо удосконалення її нематеріальної складової за рахунок врахування домінуючих цінностей працівників підприємств галузі в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тривалий час у практиці діяльності підприємств переважав спрощений підхід до мотивації праці працівників згідно з яким єдиним стимулом для продуктивної праці виступає високий рівень заробітної плати. Однак трансформація цінностей працівника і факторів праці призвела до зміни й в системі матеріально стимулювання, обумовивши зростання ролі і нематеріальних факторів мотивації. Сьогодні вже не секрет, що успіх компанії на ринку значною мірою залежить не тільки від лояльності споживачів до її продукції, а й від рівня залученості працівника, його усвідомлення та відчуття значущості для досягнення цілей діяльності компанії. Саме розуміння цього факту сприяло формування різних моделей мотивації персоналу, що враховують як культурні цінності та потреби працівників, так і загальнонаціональні (загальнокорпоративні) цінності компаній. Характеристику закордонних моделей мотивації персоналу подано в табл. 1.

Аналізуючи закордонні моделі мотивації персоналу, в першу чергу варто звернути увагу на особливості матеріального заохочення працівників, що характеризуються впровадженням більш гнучких форм оплати праці, а саме переходом від погодинної та відрядно-преміальної оплати праці до участі співробітників у фінансових результатах діяльності компанії. Це підтверджує той факт, що мотиваційна політика більшості економічно розвинутих країн ґрунтується на індивідуальних цінностях працівника і передбачає взаємозв'язок між рівнем оплати праці та залученості співро-

бітника у досягнення цілей діяльності компанії. Беззаперечно, кожна компанія розробляє індивідуальну систему мотивації персо-

налу відповідно до корпоративних цінностей і потреб персоналу, а також специфіки власної діяльності.

Таблиця 1

Характеристика закордонних моделей мотивації персоналу

Країна	Ключові принципи мотивації	Інструменти матеріального заохочення	Інструменти нематеріального стимулювання	Професійне заохочення
Японія	взаємозв'язок трудових гарантій та рівня оплати праці від трудового стажу працівника	премії, бонуси один раз на півроку, медичне страхування, навчання, відшкодування витрат на проїзд і оплату житла	спільні корпоративи, спортивні змагання, колективна гімнастика, ранкові та цехові наради, локальні групові зібрання	розвинуто відчуття власної відповідальності за результати діяльності компанії
США	взаємозв'язок між рівнем оплати праці, кваліфікацією та кількістю освоєних професій	відрядно-преміальна система оплати праці, різні форми модифікації премій, в т.ч. участь співробітників у прибутку компанії	медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, безкоштовне харчування, корпоративні свята, спільні подорожі	розвинуто постійне професійне зростання працівника: нарахування балів за кожну додатково здобуту професію з метою отримання надбавок до заробітної плати
Франція	взаємозв'язок між рівнем освіти, кваліфікації, якості виконання професійних обов'язків та рівнем мобільності працівника	оплата праці здійснюється з застосуванням грейдерної системи, а також системи посадових окладів з премією залежно від продуктивності праці та індивідуальних форм (участь у прибутку, виплата премій за результатами продажів тощо)	гнучкий графік, віддалена робота, медичне страхування, безкоштовне харчування, корпоративні свята, спільні подорожі, а також дитячі садки, службові авто, підтримка на пенсії	навчання та професійне зростання за рахунок компанії не сприймається як бонус, а є нормою
Німеччина	взаємозв'язок між рівнем кваліфікації, якістю праці та заробітною платою, високі соціальні гарантії	Єдиний тарифний договір. Поширена система двох напрямів в кар'єрі: передбачає вибір або кар'єрного зростання, або зростання заробітної плати на тій же посаді	м'які методи мотивації: комфорт та раціональна організація робочого часу, демонстрація цінності працівника, залучення до проектів, розвитку нових ідей, безпека праці	розвинуто постійне професійне зростання працівника
Швеція	Солідарна оплата за однаковою працю	Колективний договір, що на національному рівні встановлює рівень оплати праці відповідної посади (професії). Застосовується преміальна система оплати праці відповідно до продуктивності на рівні груп, високі соціальні стандарти	М'які методи мотивації: участь у управлінні, підтримка корпоративної культури, колективні форми мотивації	підтримується професійний розвиток і навчання

Джерело: складено за: [6-9]

Система мотивації персоналу, діюча наразі на підприємствах залізничного транспорту, охоплює широкий спектр інструментів як матеріального, так нематеріального стимулювання. Основним документом, що визначає мінімальні та обов'язкові соціальні гарантії, пільги та умови праці для працівників підприємств залізничного транспорту,

є Галузева угода між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками на 2002–2006 роки, дію якої продовжено і теперішній час. Перелік основних гарантій, доплат та компенсацій, що входять до складу соціального пакету для працівників підприємств залізничного транспорту подано на рис. 1.

Оплата праці та матеріальне стимулювання	розмір мінімальної заробітної плати – 125 % прожиткового мінімуму для працездатного населення
	винагорода за підсумками роботи за рік на рівні 45-52,5 % місячної тарифної ставки (посадового окладу)
Надбавка за вислугу років	від 1 до 3 років – 7 %, від 3 до 5 років – 10 %, від 5 до 10 років – 15 %, від 10 до 15 років – 20 %, від 15 до 20 років – 25 %, від 20 до 25 років – 30 %, більше 25 років – 40 %
Матеріальна допомога при виході на пенсію	додаткова матеріальна допомога за сумлінну працю на залізничному транспорті :
до 5 років - 1 середньомісячна заробітна плата; від 5 до 10 років - 2 середньомісячні заробітні плати; більше 10 років - 3 середньомісячні заробітні плати	для чоловіків: для жінок: з 20 до 25 з 15 до 20 1 середня заробітна плата; з 25 до 30 з 20 до 25 2 середня заробітна плата; з 30 до 35 з 25 до 30 3 середня заробітна плата; з 35 до 40 з 30 до 35 4 середні заробітні плати; понад 40 понад 30 5 середніх заробітних плат;
Побутове паливо	2 тонни палива на 1 сім'ю щорічно за цінами не вище існуючих в територіальних паливних організаціях
Безкоштовний проїзд залізничним транспортом	- річний квиток форми 4 на відстань до 150 кілометрів від місця проживання, але не більше двох напрямків, в сумарному обчисленні; - разовий квиток форми 6 по залізницях України на бланках місцевого сполучення з відміткою „в купейному вагоні швидкого поїзда” на одну особу
Медичне обслуговування	безкоштовні медичні огляди працівників, часткова або повна оплата лікування
Система добровільного медичного страхування	відшкодовується 50% страхових внесків на добровільне медичне страхування за базовою програмою страхування
Пільгове забезпечення форменим одягом	працівникам, які при виконанні службових обов'язків зобов'язані носити формений одяг, останній видається безкоштовно або на пільгових умовах
Підтримка спорту та культурно масової роботи	щорічні Спартакіади залізничників з різних видів спорту, діють спортивні гуртки для залізничників та членів їх сімей
Матеріальна допомога та додаткова відпустка при вступі у шлюб	оплачувана відпустка тривалістю 3 календарні дні та матеріальна допомога у розмірі не менше тарифної ставки (посадового окладу)
Матеріальна допомога при поверненні на роботу на підприємства галузі звільнених в запас військовослужбовців строкової служби	одноразова матеріальна допомога у розмірі двох місячних тарифних ставок (посадових окладів)
Система профнавчання та підвищення кваліфікаційного і професійного рівня	навчання працівників, яке проводиться у неробочий час, оплачується з розрахунку годинної тарифної ставки (окладу) за кожен годину навчання
Галузева система оздоровлення та виплата матеріальної допомоги на оздоровлення	надається матеріальна допомога на оздоровлення не менше 30% тарифної ставки (посадового окладу)
	за рахунок підприємств проводиться утримання об'єктів оздоровлення, придбання та здешевлення вартості путівок для працівників на оздоровлення та відпочинок залізничників і членів їх сімей
Додаткові відпустки	- за безперервний стаж роботи понад три роки – по одному дню за кожний наступний рік, але не більше 3 календарних днів; - за ненормований робочий день - до 7 календарних днів; - у зв'язку зі смертю близьких родичів на поховання - 2 робочі дні зі збереженням заробітної плати
Додаткове недержавне пенсійне забезпечення	недержавного пенсійного забезпечення залізничників через Недержавний професійний пенсійний фонд «Магістраль»
Програма забезпечення житлом	- отримання службового житла (у відповідності з чинним законодавством); - кредитування (в т.ч. іпотечне) під гарантії підприємств; - надання підприємствами АТ „Укрзалізниця” безвідсоткової позики для будівництва та придбання житла (в т.ч. на вторинному ринку житла)

Рис. 1. Перелік основних гарантій, доплат та компенсацій, що входять до складу соціального пакету для працівників підприємств залізничного транспорту (складено за: [10])

Аналізуючи особливості галузевої системи мотивації персоналу, в першу чергу слід звернути увагу на специфіку застосовуваних на підприємствах залізничного транспорту форм оплати праці. Згідно з прийнятим у 2018 році «Положенням про оплату праці працівників публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» наразі на

підприємствах залізничного транспорту впроваджено нову систему оцінки результатів праці, що враховує ключові показники ефективності роботи працівників. Її особливістю є перехід до спрощеного механізму стимулювання працівників, що ґрунтується на врахуванні шести ключових показників ефективності, які відповідають напрямам

діяльності конкретного підрозділу, а також диференціацію тарифних ставок працівників відповідно до рівня складності, кваліфікації та умов праці робітників [11]. Впровадження даної системи мотивації праці дозволило не лише запровадити на підприємствах залізничного транспорту єдиний підхід до диференціації тарифних ставок і посадових окладів, а й забезпечити підвищення рівня заробітної плати для працівників масових робітничих професій. Так, за рахунок впровадження корпоративної системи оплати праці заробітна плата робітників, що задіяні в процесі перевезень збільшилася на 19–38 %, зокрема працівників локомотивних бригад у середньому на 30 %, робітників, зайнятих ремонтом рухомого складу – на 21–39 %, а для працівників, задіяних на роботах з управління особливими потужними і складними машинами – на 31–44 % [12].

Однак попри реалізовані на підприємствах залізничного транспорту заходи щодо підвищення рівня заробітної плати працівників, масове невдоволення серед залізничників викликає вкрай високий рівень заробітної плати керівництва галузі, що у сотні разів перевищує рівень оплати праці працівників основних професій на залізничному транспорті. В той час, коли в середньому на підприємствах залізничного транспорту звичайний залізничник отримує заробітну плату в розмірі не вище 12 тис. грн, то адміністративно-управлінський персонал – від 44,2 до 144,7 тис. грн, а керівництво галузі і члени наглядової ради взагалі – до 500 тис. грн. Для порівняння заробітна плата керівника угорських залізниць становить 17,9 тис. євро, чеських – 16,7 тис. євро, литовських – 6,6 тис. євро [13]. Саме високий рівень диференціації заробітної плати на підприємствах залізничного транспорту свідчить про недотримання принципу соціальної справедливості в оплаті праці і призводить до погіршення лояльності працівників, а відповідно й до падіння рейтингу АТ «Укрзалізниця» на ринку роботодавців країни.

Окрім цього, демотиваційний та анти-соціальний характер для працівників мають наміри керівництва галузі щодо закриття близько 300 малодіяльних станцій, які в результаті скорочення обсягів вантажної роботи залізниць є збитковими і не забезпечують

відшкодування витрат на утримання їх інфраструктури [14]. Адже закриття вантажних станцій, в першу чергу, означає звільнення десятків тисяч працівників або переведення їх до складу інших підрозділів підприємств галузі. Такого роду наміри створюють напругу в колективах підприємств залізничного транспорту і тим самим провокують масові звільнення кваліфікованих працівників, не готових очікувати примусового звільнення з займаної посади.

При цьому варто звернути увагу і на те, що не лише невідповідність рівня оплати праці складності виконуваних працівниками галузі робіт є основною причиною зниження престижності професії залізничника. Тенденції останніх років вказують і на погіршення соціального забезпечення та невиконання ряду соціальних гарантій для залізничників, що входять до складу галузевого соціального пакету. Зокрема, як відзначалося раніше, масовий характер набула проблема оплати праці в понаднормово відпрацьований час. Адже відтік персоналу з підприємств залізничного транспорту призвів до дефіциту кадрів робочих спеціальностей і відповідно обумовив необхідність залучення наявних працівників до виконання обсягів роботи з перевезень. Це у підсумку зумовило нагромадження значної кількості понаднормово відпрацьованих годин, що в умовах критичного фінансового становища на більшості підприємств галузі і відповідно тотального скорочення рівня експлуатаційних витрат не проводиться відповідно до законодавчо встановлених норм та перевищують дозволених останнім 120 годин на рік. На цій проблемі неодноразово наголошувалося у звітах Профспілки залізничників та транспортних будівельників України комісією якої постійно встановлюються факти у 2–3 рази перевищення понаднормово відпрацьованих годин серед працівників локомотивних бригад та провідники пасажирських вагонів. Так, за період 2017–2019 роки Правовою інспекцією Профспілки залізничників та транспортних будівельників України у 30 % від загальної кількості виробничих підрозділів підприємств залізничного транспорту виявлено факти неналежного відображення 364,4 тис понаднормово відпрацьованих годин та неоплачених працівникам

58,5 тис. год роботи у вихідні і святкові дні [15]. Окрім цього через різке скорочення рівня дохідності підприємств АТ «Укрзалізниця» не забезпечується належне виконання ряду соціальних гарантій для працівників галузі.

По-перше, мають місце численні порушення в частині надання працівникам підприємств залізничного транспорту передбачених колективними договорами усіх видів матеріальної допомоги. Так за період 2017–2019 роки на рівні виробничих підрозділів підприємств залізничного транспорту недовиплачено матеріальної допомоги працівникам на загальну суму 4693 тис. грн. [15]. Зокрема неналежним чином відбувалися нарахування матеріальної допомоги при народженні дитини та у зв'язку зі вступом у шлюб, у зв'язку із ювілеєм та на поховання, доплати за почесний знак та оздоровлення. Сума невідшкодованого розміру матеріальної допомоги працівникам лише на оздоровлення протягом 2017–2019 років сягає 2190 тис. грн. Численними є похибки і в нарахуваннях у зв'язку із виходом на пенсію працівників, розмір недоплачених сум за даним видом матеріальної допомоги працівникам підприємств залізничного транспорту протягом 2017–2019 років сягнув 824 тис. грн [15].

По-друге, неналежним чином проводиться матеріальна підтримка працівників, мобілізованих до лав Збройних Сил України. Зокрема не виконання в окремих випадках встановленої Галузевою угодою норми доплат працівникам, що перебувають в зоні проведення ООС, у розмірі 25 % тарифної ставки чи посадового окладу призвело до того, що сума невиплат за даним видом допомоги на підприємствах залізничного транспорту сягнула 898,5 тис. грн [15].

По-третє, спостерігається недовиконання порядку забезпечення працівників підприємств залізничного транспорту паливом для побутових потреб. Як передбачено Галузевою угодою працівникам підприємств галузі має надаватися 2 тонни побутового палива на рік або грошове відшкодування витрат на його придбання [10]. Протягом 2017–2018 років на підприємствах залізничного транспорту спостерігається погіршення із забезпеченням працівників та пенсіонерів

побутовим паливом, що стало наслідком з одного боку виникнення перебоїв у його постачанні, а з іншого – недостатніми обсягами фінансування даного напрямку соціального забезпечення персоналу галузі.

По-четверте, недостатнім є й рівень забезпечення працівників підприємств залізничного транспорту форменим одягом та взуттям, що має надаватися безкоштовно або на пільгових умовах. Незважаючи на зростання рівня витрат підприємств залізничного транспорту на забезпечення працівників спецодягом і спецвзуттям протягом 2015–2018 років з 127,393 млн. грн до 220,677 млн. грн відповідно, в цілому в галузі спостерігаються проблеми у цій сфері [16]. Зокрема, наряду з недостатніми обсягами забезпечення форменим одягом, взуттям та знаками розрізнення всіх без винятку підрозділів підприємства галузі, має місце і проблема його низької якості.

По-п'яте, не в повному обсязі виконуються і положення галузевого пенсійного страхування працівників. Зокрема підприємствами залізничного транспорту не здійснюються відрахування пенсійних внесків працівників до Професійного недержавного пенсійного фонду «Магістраль» починаючи ще з 2013 року. Станом на кінець 2018 року заборгованість підприємств АТ «Укрзалізниця» з виплати пенсійних внесків залізничникам до Професійного недержавного пенсійного фонду «Магістраль» становила більше 18 млн. грн [17].

Грунтуючись на поведеному аналізі рівня реалізації на підприємствах залізничного транспорту окремих елементів політики мотивації працівників доцільно виділити домінуючі мотиваційні та демотиваційні чинники у сфері матеріального заохочення та стимулювання співробітників. Так, до числа мотиваційних чинників, що сприяють утриманню персоналу на підприємствах залізничного транспорту, слід віднести:

- стабільність зайнятості та оплати праці;
- надання доплат за стаж і шкідливі умови праці;
- широкий пакет соціальних гарантій, що включає як оплату відпусток, лікарняних, так і надання матеріальної допомоги на оздоровлення;

- наявність галузевої системи медичного обслуговування;
- безкоштовний поїзд на роботу залізничним транспортом;
- наявність галузевих об'єктів соціальної інфраструктури, що надають можливість відпочинку на пільгових умовах;
- розвинута система безкоштовного корпоративного навчання;
- наявність галузевих житлових об'єктів та програм забезпечення залізничників житлом;
- дружній колектив;
- наявність системи визнання досягнень: нагороди цінними подарунками, подяки;
- розвинута система культурно-масових заходів: спартакіади, галузеві змагання тощо.

Демотивуючий характер для працівників підприємств залізничного транспорту здійснюють такі фактори:

- непрозорість системи оплати праці та преміювання, не виплата доплат за понаднормово відпрацьований час;
- високий рівень розриву між рівнем заробітної плати топ-менеджменту та апарату управління і працівників основної діяльності;
- неналежне відображення у звітності понаднормово відпрацьованих годин;
- робота на посаді, що не відповідає рівню кваліфікації працівника;
- необ'єктивність процедур відбору та ротації кадрів;
- корумпованість керівного складу, службова недбалість;
- низька компетентність керівного складу, феномен «династійності»;
- відсутність комунікацій з керівництвом;
- демотивуючий стиль керівництва: ігнорування ідей та ініціатив, відсутність відчуття єдності та значущості для компанії;
- недотримання норм ділової етики, відсутність взаємоповаги, довіри та єдності в колективах;
- відсутність заохочення до ініціативності та раціоналізаторства;
- погані умови праці, однобічний порядок їх перегляду;

- низький рівень інформованості персоналу про корпоративні цілі та процес реформування підприємств галузі;
- відсутність моральної підтримки та можливостей для самореалізації;
- втрата іміджу компанії на ринку роботодавців та престижності професії залізничника тощо.

Варто вказати на те, що попри зростання матеріального заохочення працівників, що мало місце протягом останніх двох років, в цілому наявність численних демотиваційних чинників призводить до зростання недовіри персоналу до керівництва підприємств залізничного транспорту та політики розвитку компанії, обумовлюючи цим самим безініціативність, невдоволеність працівників умовами праці і у підсумку масовий відтік персоналу з підприємств галузі.

Отже попри широкий спектр діючих на підприємствах залізничного транспорту соціальних гарантій для працівників наразі рівень їх виконання не відповідає реальним потребам співробітників. Набір пільг, гарантій, додаткових виплат та компенсацій для працівників, що включені до соціального пакету, діючого на підприємствах залізничного транспорту, на сьогоднішній день не реалізує мотиваційну функцію і потребує якісної трансформації відповідно до вимог цифрового суспільства.

Попри значну кількість розробок науковців, спрямованих на формування ефективної системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту, їх впровадження не відповідає умовам цифровізації галузі та сучасним потребам цифрових колективів. Враховуючи те, що діючі наразі на підприємствах галузі системі мотивації праці властиві суттєві дисбаланси, що знижують рівень лояльності працівників, виникає необхідність її трансформації відповідно до їх ключових цінностей та потреб.

Необхідність переорієнтації системи заохочення працівників відповідно до їх домінуючих цінностей і потреб зумовлена, в першу чергу, зміною вподобань і цінностей суспільства. Адже як свідчать ряд досліджень провідних фахівців потреби молодих та більш літніх спеціалістів значно відрізняються. По-перше, молоді фахівці більше зацікавлені у набутті навиків використання

сучасних цифрових технологій, у наявності можливостей для саморозвитку та самовдосконалення, у визнанні корисності їх праці, а також підтримці ефективних комунікацій з керівництвом та колегами, наявності духу співробітництва та взаємної відповідальності в компанії. По-друге, більш літні співробітники зацікавлені у стабільному матеріальному заохоченні, що виражається в наданні путівок на оздоровлення та додаткових відпусток, проведенні галузевого пенсійного і медичного страхування, забезпечення одягом і взуттям, а також наданні різного роду матеріальних виплат як у зв'язку із виходом на пенсію, так і з у випадку ви-

никнення непередбачених надзвичайних подій у працівника та членів його сім'ї.

Враховуючи те, що під час розроблення системи заохочення працівників має забезпечуватися баланс інтересів різних груп працівників підприємств залізничного транспорту, в основу її формування доцільно покласти такі принципи, як персоніфікація, відкритість, комунікативність та довіра і прозорість. Ґрунтуючись на цьому, доцільно розкрити підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (див. рис. 2).

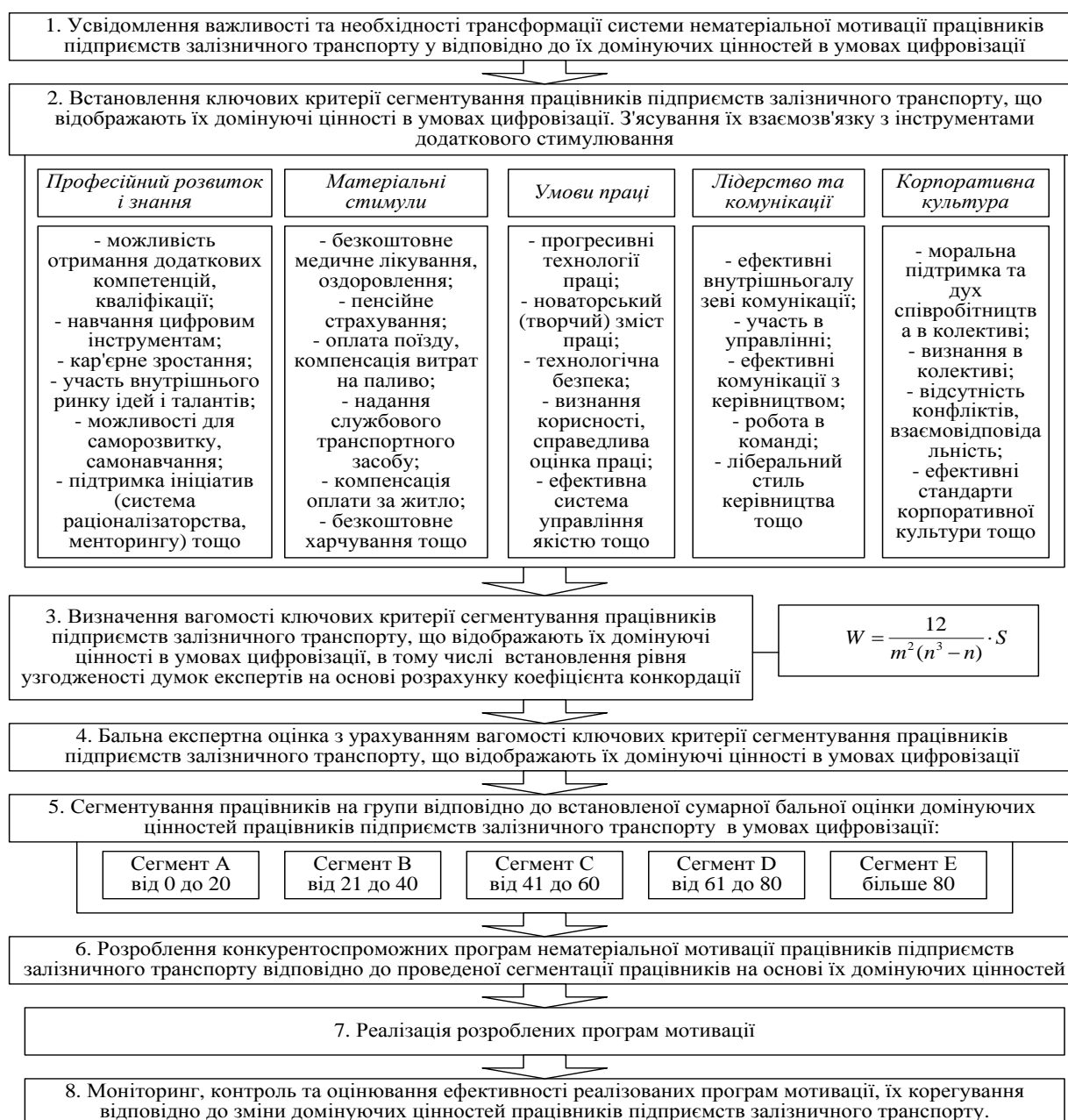


Рис. 2. Підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації

Даний підхід передбачає сегментування працівників відповідно до їх домінуючих цінностей і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми (пакету пільг та заохочень) мотивації, що дозволить підвищити гнучкість системи нематеріального стимулювання і забезпечити її відповідність потребам співробітників в умовах реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі.

Реалізація даного підходу до формування системи мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації дозволить:

–по-перше, реалізувати персоніфікований підхід до вибору інструментів стимулювання працівників підприємств залізничного транспорту, а відповідно і підвищити рівень їх вмотивованості до досягнення показників результативності праці;

–по-друге, створить можливість для виявлення ініціативних, зацікавлених у творчості та інноваціях працівників;

–по-третє, забезпечити підвищення лояльності працівників підприємств залізничного транспорту за рахунок формування у них відчуття справедливості оцінки результатів праці, а відповідно і зростання іміджу підприємств галузі серед роботодавців.

Висновки. Таким чином, ключовим напрямом реалізації цифрових перетворень на підприємствах залізничного транспорту має стати трансформація системи мотивації працівників. На основі вивчення особливостей та недоліків діючої на підприємствах галузі системи мотивації встановлено домінуючі мотиваційні та демотиваційні чинники у сфері матеріального заохочення та стимулювання співробітників. Ґрунтуючись на тому, що під впливом процесів цифровізації відбувається змінна цінностей і вподобань працівників, обґрунтовано доцільність трансформації системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту. Запропоновано підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, який передбачає сегментування працівників відповідно до їх домінуючих цінностей і розроблення на цій основі конкурентоспроможної програми мотивації, що дозволить підвищити гнучкість системи не-

матеріального стимулювання і забезпечити її відповідність потребам співробітників в умовах реалізації цифрових перетворень на підприємствах галузі.

Література

1. Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.
2. Компанієць В. В. Впровадження компетентного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 46–53.
3. Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / М. В. Корінь. – Харків, 2019. – 524 с.
4. Маслова В. О. Удосконалення системи оплати праці на залізничному транспорті України / В. О. Маслова, О. О. Лісна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 55. – С. 161–166.
5. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / І. В. Токмакова. – Харків, 2015. – 456 с.
6. Зарубежный опыт мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>. – Загл. с экрана (дата обращения: 10.09.2019).
7. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivatsija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/>. – Загл. с экрана (дата обращения: 10.09.2019).
8. Головкова С. Обзор мирового опыта мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://step-ahead.ru/ru/publikatsii/204-obzor-mirovogo-opyta-motivatsii-truda.html>. – Загл. с экрана (дата обращения: 11.09.2019).
9. Николаева И. И. Зарубежный опыт мотивации персонала [Электронный ресурс] / И. И. Николаева // Human progress. – 2018. – Том 4. – № 7. – Режим доступа: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf. – Загл. с экрана (дата обращения: 21.09.2019).
10. Соціальне забезпечення залізничників (соціальний пакет) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang.ukrainian/>. – Назва з екрану (дата звернення: 12.02.2020).
11. «Укрзалізниця» змінює систему оплати праці та мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zik.ua/news/2016/09/21/ukrzaliznytsya_zminyuye

_systemu_oplaty_pratsi_ta_motyvatsii_personalu_88297 2. - Назва з екрану (дата звернення: 11.10.2019).

12. Працівникам «Укрзалізниці» підвищили зарплати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://konkurent.in.ua/publication/21765/pracivnikam-ukrzaliznici-pidvischili-zarplati/>. – Назва з екрану (дата звернення: 11.10.2019).

13. Зарплати в Укрзалізниці: управлінці отримуватимуть у середньому 145 тис. грн, робочі – 12 тис. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/zarplaty-v-ukrzaliznytsi-upravlinski-otrymuvatymut-u-serednomu-145-tys-hrn-robochi-12-tys/>. – Назва з екрану (дата звернення: 11.09.2019).

14. Укрзалізниця провела рейтинг-аналіз роботи вантажних станцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/491691/. – Назва з екрану (дата звернення: 10.08.2019).

15. Звіт про роботу Ради профспілки у 2017–2019 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang.ukrainian/>. – Назва з екрану (дата звернення: 12.02.2020).

16. Інтегрований звіт. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. – Назва з екрану (дата звернення: 30.12.2018).

17. Звіт про роботу Ради профспілки за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang.ukrainian/>. – Назва з екрану (дата звернення: 12.02.2020).

References

1. Dykan, V.L., Yelahin, Yu.V., & Sukhorukova, T.H. (2012). *Ekonomika pratsi na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu*. Kharkiv: Ukr-DAZT.
2. Kompaniyets, V.V., & Poliova, V.V. (2013). *Vprovadzheniya kompeten-tnoho pidkhotu u systemu pidhotovky, otsinky ta vidboru kadriv zaliznychnoho transport. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (44), 46-53.
3. Korin, M.V. (2019). *Teoretyko-metodolohichni aspekty rozvytku infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva*. Doctor's thesis. Kharkiv: Ukrainyuy derzhavnyy universytet zaliznychnoho transportu.
4. Maslova, V.O., & Lisna, O.O. (2016). *Udoskonalennya systemy oplaty pratsi na zaliznychnomu transporti Ukrayiny. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. (55), 161-166.
5. Tokmakova, I.V. (2015). *Teoretyko-metodolohichni osnovy zabezpechennya harmoniynoho*

rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny. Doctor's thesis. Kharkiv: Ukrainyuy derzhavnyy universytet zaliznychnoho transportu.

6. Zarubezhnyy opyt motivatsii personala. (2019). Retrieved from <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>.

7. Zarubezhnyy opyt motivatsii truda. (2019). Retrieved from <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premijastazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/>.

8. Golovkova, S. *Obzor mirovogo opyta motivatsii truda*. (2019). Retrieved from <https://step-ahead.ru/ru/publikatsii/204-obzor-mirovogo-opyta-motivatsii-truda.html>.

9. Nikolayeva, I.I. (2018). *Zarubezhnyy opyt motivatsii personala*. Human progress, Vol.4, (7). Retrieved from http://progress-human.com/images/2018/Tom4_7/Nikolayeva.pdf.

10. *Sotsialne zabezpechennia zaliznychnykv (sotsialnyy paket)*. (2020). Retrieved from <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang.ukrainian/>.

11. «Ukrzaliznytsya» zminyuye systemu oplaty pratsi ta motyvatsiyi personalu. (2019). Retrieved from https://zik.ua/news/2016/09/21/ukrzaliznytsya_zminyuye_systemu_oplaty_pratsi_ta_motyvatsii_personalu_88297_2.

12. Pratsivnykam «Ukrzaliznytsi» pidvyshchly zarplaty. (2019). Retrieved from <https://konkurent.in.ua/publication/21765/pracivnikam-ukrzaliznici-pidvischili-zarplati/>.

13. Zarplaty v Ukrzaliznytsi: upravlinski otrymuvatymut u serednomu-145 tys. hrn, robochi – 12 tys. (2019). Retrieved from <https://landlord.ua/news/zarplaty-v-ukrzaliznytsi-upravlinski-otrymuvatymut-u-serednomu-145-tys-hrn-robochi-12-tys/>. (in Ukrainian).

14. Ukrzaliznytsya provela reytnh-analiz roboty vantazhnykh stantsiy. (2019). Retrieved from https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/491691/.

15. Zvit pro robotu Rady profspilky u 2017-2019 rokakh. (2020). Retrieved from <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang.ukrainian/>. (in Ukrainian).

16. Intehrovanyy zvit. АТ «Ukrzaliznytsya». (2018). Retrieved from <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (in Ukrainian).

17. Zvit pro robotu Rady profspilky za 2018 rik. (2020). Retrieved from <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang.ukrainian/>. (in Ukrainian).

РАЗРАБОТКА ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

*В. Л. Дикань, д. э. н., профессор, А. В. Обруч, к. э. н., докторант,
Украинский государственный университет железнодорожного транспорта*

Методология исследования. Исследование выполнялось на основе применения таких общеаучных методов, как: общего и особенного – при установлении особенностей и выявлении недостатков действующей на предприятиях отрасли системы мотивации; анализа и синтеза – при обосновании целесообразности трансформации системы нематериальной составляющей мотивации труда на предприятиях железнодорожного транспорта; группировки – при сегментации работников в соответствии с их доминирующими ценностями.

Результаты. В статье определено, что цифровые преобразования привели к изменению модели поведения работников и трансформации их карьерных ценностей и мотивационных стимулов. Установлено, что для современного работника наряду с материальными детерминантами мотивации ведущую значимость имеют и нематериальные стимулы к труду. Приведена характеристика зарубежных моделей мотивации персонала, где определены ключевые принципы мотивации, инструменты материального, нематериального, в том числе и профессионального поощрения работников. Приведен перечень основных гарантий, доплат и компенсаций, входящих в состав социального пакета для работников предприятий железнодорожного транспорта. На основе изучения особенностей и недостатков действующей на предприятиях отрасли системы мотивации установлены доминирующие мотивационные и демотивационные факторы в сфере материального поощрения и стимулирования сотрудников. Определено, что несмотря на широкий спектр действующих на предприятиях железнодорожного транспорта социальных гарантий для работников сейчас их уровень выполнения не отвечает реальным потребностям сотрудников. Набор льгот, гарантий, дополнительных выплат и компенсаций для работников, включенных в социальный пакет, который действует на предприятиях железнодорожного транспорта, на сегодняшний день не реализует мотивационную функцию и нуждается в качественной трансформации в соответствии с требованиями цифрового общества.

Новизна. Основываясь на том, что под влиянием процессов цифровизации происходит изменение ценностей и предпочтений работников, обоснована целесообразность трансформации системы нематериальной составляющей мотивации труда на предприятиях железнодорожного транспорта. Предложен подход к формированию системы нематериальной мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта в условиях цифровизации, который предусматривает сегментирование работников в соответствии с их доминирующими ценностями и разработку на этой основе конкурентоспособной программы (пакета льгот и поощрений) мотивации.

Практическая значимость. Предложенный подход к формированию системы нематериальной мотивации позволит повысить гибкость системы нематериального стимулирования и обеспечить ее соответствие потребностям сотрудников в условиях реализации цифровых преобразований на предприятиях отрасли.

Ключевые слова: система нематериальной мотивации труда, доминирующие ценности, предприятия железнодорожного транспорта, сегментирование работников, принципы, подход, этапы, цифровизация, мотивационные и демотивационные факторы, социальный пакет.

DEVELOPMENT OF AN APPROACH TO THE FORMATION OF NON-FINANCIAL MOTIVATION OF EMPLOYEES OF ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*V. L. Dykan, D.E., Professor, H. V. Obruch, Doctoral Student, Ukrainian State University of
Railway Transport*

Methods. The research was carried out on the basis of the use of such general scientific methods as: general and special – in establishing the features and identifying the shortcomings of the motivation system operating in the enterprises; analysis and synthesis – at substantiation of expediency of transformation of system of intangible component of labor motivation at the enterprises of railway transport; grouping – when segmenting employees according to their dominant values.

Results. The article determines that digital transformations have led to a change in the behavior of employees and the transformation of their career values and motivational incentives. It is established that for the contemporary employee, along with the material determinants of motivation, non-material incentives to work are also of leading importance. A description of foreign models of personnel motivation was submitted, which defines the key principles of motivation, tools for material, non-material incentives, including professional ones, for employees. The list of basic guarantees, surcharges and compensations included in the social package for employees of railway transport enterprises is given. Based on the study of the features and disadvantages of the current system of motivation at the enterprises of the industry, the dominant motivational and demotivational factors in the field of material incentives and incentives for employees are established. It is determined that despite a wide range of social guarantees for employees operating at railway transport enterprises, the current level of implementation does not meet the real needs of employees. The set of benefits, guarantees, additional payments and compensations for employees included in the social package operating at railway transport enterprises does not currently implement a motivational function and needs to be transformed in accordance with the requirements of the digital society.

Novelty. Based on the fact that under the influence of digitalization processes, variable values and preferences of employees occur, the expediency of transforming the system of non-material component of labor motivation in railway transport enterprises is justified. The proposed approach to the formation of a system of non-material motivation of employees at railway transport enterprises in the conditions of digital-to-VSAT, which provides for the segmentation of workers according to their dominant values and development on this basis of a competitive program (benefits and rewards) motivation.

Practical value. The proposed approach to the formation of a system of non-material motivation will increase the flexibility of the system of moral incentives and to ensure it meets the needs of staff in terms of implementation of digital transformation in the industry.

Keywords: the system of non-material labor motivation, dominant values, railway transport enterprises, employee segmentation, principles, approach, stages, digitalization, motivational and demotivation factors, social package.

Надійшла до редакції 16.01.20 р.