

*Тетяна Семенчук, к.е.н., доц.*

*(доцент каф. «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

*ORCID ID 0000-0001-7834-1655*

*Ольга Гусак*

*(аспірант каф. «Менеджмент, публічне управління та адміністрування», Державний університет інфраструктури та технологій)*

## ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У даній статті розкрито сутність терміна «мотивація персоналу» та основні завдання при формуванні системи мотивації персоналу. Розглянуто загальний процес мотивації персоналу та деталізовано схему його формування. Детально досліджено та наведено дві основні групи способів мотивації персоналу, а саме: матеріальну та нематеріальну.*

*За результатами розгляду анкетування та рейтингових оцінок визначено стан мотивації та стимулювання загалом транспортної галузі, й встановлено деталізований аналіз з виділенням перешкод формування ефективної системи мотивації на підприємствах транспорту, а саме – залізничних.*

*Обґрунтовано використання в сучасних умовах на підприємствах транспорту існуючої системи стимулювання працівників за методом Скенлона, яка дозволяє мотивувати внесок кожного робітника у підвищення ефективності виробництва.*

*У межах існуючих особливостей роботи транспортних підприємств у статті було обґрунтовано та наведено існуючі та дієві мотиваційні методи управління персоналом транспортного підприємства, що дозволять забезпечити реалізацію ефективної політики організації, яка приведе до кращого виконання поставлених цілей підприємства, розуміння своїх співробітників та дозволить суттєво зменшити ризики «відпливу» висококваліфікованих кадрів з робочих місць.*

*Ключові слова: система стимулювання, транспортні підприємства, мотивація працівників транспортних підприємств.*

**Вступ.** Основою будь-якої організації є людина, її працівник з її потребами та можливостями їх задоволення, з відповідним інтелектуальним та соціальним рівнем, і відповідно з особливими ціннісними орієнтирами. Важливо аби керівництво підприємства, а саме його адміністрації, розуміли, що робить їх співробітників гарними працівниками і навпаки, як на це можна вплинути і які інструменти для цього можна застосовувати. Проведені дослідження сходяться в тому, що врахування людського фактора є основним завданням для адміністрації, якнайповніше використання людського потенціалу є

© Семенчук Т. Б., Гусак О. А., 2020

пріоритетним напрямом внутрішньої політики підприємства, а формування мотиваційного механізму підприємств на основі зарубіжного досвіду має відбуватися з урахуванням вітчизняних особливостей, таких як стан економіки, потреби людини, культурних надбань нації, її менталітету тощо.

Особливо для побудови комплексного підходу мотивації персоналу варто враховувати галузь підприємства та зважати на його специфіку та особливі показники. Для транспортних підприємств використання та побудова комплексного підходу до системи мотивації наразі є актуальною. Тим паче, дана сфера роботи підприємств використовує інтелектуальну і висококваліфіковану працю найманих працівників. Тільки зацікавлена у своїй трудовій діяльності людина може по справжньому ефективно працювати і приносити користь організації і суспільству.

**Аналіз останніх досліджень.** Світові та вітчизняні науковці зробили досить могутній внесок в методологію та методіку мотивації праці персоналу. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники, як К. Альфредер, М. Армстронг, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Портер, А. Файоль [1]. Вагомий внесок у вивчення проблем мотивації праці роблять такі сучасні вітчизняні науковці, як А. Афоніна [2], В. Дикань [3], В. Компанієць, В. Польова [4], А. Колот [5].

**Мета статті.** Метою статті є дослідження особливостей мотивації персоналу транспортних підприємств, їх впливу на ефективність роботи та підвищення результату діяльності організації в цілому. Оскільки сьогодні кожна транспортна організація має чіткі сформовані стратегічні цілі для подальшого розвитку, тому як наслідок кожне підприємство повинно дбати про належну мотивацію своїх співробітників аби підвищувати їх зацікавленість у досягненні таких цілей шляхом підвищення їх продуктивності праці.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу – це злагоджена система всередині підприємства, що спрямована на створення матеріальних та нематеріальних умов та стимулів для якнайкращого виконання співробітниками своїх обов'язків. До основного змісту мотивації належить три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальні потреби.

Мотиваційна система на підприємстві має свої основні завдання:

- стимулювання працівників якісно виконувати поставлені перед ними завдання;
- підвищення продуктивності праці;
- створення позитивно налаштованого середовища всередині колективу;
- зниження плинності кадрів;
- залучення та утримання цінних, компетентних та висококваліфікованих працівників;
- підвищення лояльності співробітників до організації, в якій вони працюють;
- створення корпоративної культури.

Адміністрація підприємства має одночасно надавати можливість і вимагати від своїх працівників відповідних зусиль для досягнення поставленої мети, і заохочувати відповідно їх до цього. Для цього вони повинні забезпечити потреби індивідуумів, які є найманими працівниками підприємства. Отже, в процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційної мети, а з другого – задоволення індивідуальних потреб працівників.

Схема функціонування моделі мотивації така:

- ідентифікуються та групуються загальні потреби і стимули працівників;
- уніфікуються особливі та специфічні потреби і стимули працівників
- визначаються наслідки від незадоволення потреб працівника, яка породжує необхідність це виправити і задовольнити їх;
- на цю необхідність впливають зовнішні чинники, фактори та обставини, сприятливі можливості і особиста мета;

- для задоволення потреб витрачаються певні розумові та фізичні зусилля;
- зусилля приводять до відповідного рівня показників праці;
- за певні показники передбачаються різноманітні види винагород, що задовольняють початкові потреби і стимули.

Ця схема має замкнутий цикл. Адже в міру задоволення одних потреб виникатимуть нові, а для задоволення їх знову будуть потрібні нові зусилля.

На даний момент в реалізації досягнення поставленої мети підприємством та управління ним застосовуються різні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації персоналу та свідчать про роль мотивації в управлінні загалом.

Сутність будь-якої теорії мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за її досягнення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

Правильно організована мотивація персоналу дозволить досягнути зростання ефективності діяльності працівників та покращення перспектив для підприємства, зміцнення його позицій і підвищення результативності.

Взагалі мотивацію можна грубо поділити на матеріальну та нематеріальну.

До матеріальних способів мотивації належать:

- грошова винагорода (підвищення заробітної плати, відсоток від продажів, премії, бонуси за перевиконання поставленого плану, соціальний пакет, страхування, знижки на продукцію чи послуги підприємства);
- негрошова винагорода (квитки на культурні заходи, закордонні відрядження, покращення робочого місця співробітника, навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, додаткові оплачувані вихідні, путівки на відпочинок для дітей персоналу);
- система штрафів (матеріальне покарання за запізнення, невиконання плану чи інші визначені порушення, зняття премій з працівників відділу за незадовільні результати за певний період, введення штрафних робочих годин).

Використовуючи покарання, як засіб мотивації, важливо пам'ятати, що головна мета – це недопущення в подальшому певних дій, які так чи інакше можуть нашкодити діяльності підприємства.

До нематеріальних способів мотивації належать:

- можливість кар'єрного зростання – це сам по собі не стимул, а мотиваційний інструмент, завдяки якому співробітник зацікавлений в русі далі, аби потім отримати особистий кабінет чи підлеглих, чи високу зарплату, чи визнання;
- публічне визнання, похвалу за успіхи – це дієвий мотиваційний інструмент, яким часто нехтують керівники. Хоча навпаки, якщо спеціаліст виконав важливу задачу на «відмінно», витратив час, сили, енергію, знання, відповідно його необхідно вчасно похвалити, інакше він може вирішити, що його робота не має цінності. І як результат, в нього зникне будь-яке бажання працювати на повну. Похвала та визнання – це підтримка здорового ентузіазму та поривань до роботи;
- комфортні умови праці (зручне робоче місце, колективний відпочинок, абонементи в спортзал чи на масаж, облаштована зона відпочинку);
- підтримка корпоративного духу – корпоративи та спільні свята, невеликі подарунки на честь дня народження, весілля, річниця роботи на підприємстві, чи інших свят допомагають налагодити відносини між керівниками та підлеглими;
- гнучкий графік – нестандартна мотивація, яка нашоухує людину виконувати задачу якомога швидше і якісніше, щоб мати більше вільного часу;
- розгляд індивідуальних проблем, що стосуються виконання того чи іншого

поставленого перед співробітником завдання – така нематеріальна мотивація співробітників говорить про те, що на підприємстві існує дружнє відношення та елементарна увага керівництва до персоналу, що відіграє значну роль для самих працюючих;

- участь в прийнятті важливих рішень для підприємства;
- професійні змагання – ігрова система діє тоді, коли команда розуміє, за що змагається;
- зворотній зв'язок від керівництва, коли виникають проблеми чи побажання від співробітників.

Щодо підприємств транспорту та актуальності мотивації та стимулювання працівників варто розпочати з аналізу загального стану щодо ринку праці в сучасній вітчизняній економіці. Так Індекс глобальної конкурентоспроможності [6] України та його складові свідчить, що:

1. Якість усієї вітчизняної інфраструктури з 2014 року погіршала – в 2018 році Україна посіла 88 місце з 137, проти 75 з 144 в 2014 році;

2. Ефективність ринку праці в частини гнучкості визначення заробітної плати мали 77 та 126 місце відповідно в 2014 та 2018 роках. Це свідчить про погіршення ефективності роботи ринку праці майже в два рази за 4 роки;

3. Показник щодо впливу системи оподаткування на стимули до роботи (тобто на мотивацію працівників) – складає 124 місце з 137 країн в 2018 році, і майже такий рівень був 4 роки назад. Тобто вітчизняне оподаткування має невеликий вплив на стимулювання працівників підприємств, що є негативним показником для Уряду України з пошуку дієвих інструментів пожевлення вітчизняної економіки;

4. Ефективність ринку праці в частини використання талантів, а саме: здатність країни утримувати таланти – 129 та 132 місце відповідно в 2014 та 2018 роках, що теж свідчить про дуже низьку ймовірність талановитої молоді лишитись в Україні та створювати вітчизняний валовий внутрішній продукт;

5. Також здатність країни залучати таланти має 106 місце в 2018 році, проти 93 місце в 2017 році. На це має вплив сучасний стан політичної ситуації в країні та зміни в виконавчій владі.

Тобто з наведених вище показників видно, що вплив державних органів на стан мотивації та стимулювання працівників загалом має негативний вектор, про це має турбуватись лише адміністрація підприємства та залучати всі можливі сучасні та актуальні інструменти.

Отже, стає зрозумілим, що вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу підприємства набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг.

У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання таких умов:

- існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки;
- між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність;
- наявність структури особистого доходу;
- прозорість та доступність всім працівникам підприємства;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо.

В основу формування систем мотивації покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанта між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація.

Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця [7].

Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

Особливістю програми Скенлона є розподіл прибутку залежно від підвищення продуктивності щомісячно, а не один раз на рік. Це є дуже актуальним та дієвим саме для транспортних підприємств, зважаючи на сьогоднішні реалії та кризові ситуації в світовій та вітчизняній економіці. Це дозволяє співробітникам спостерігати як позитивні результати діяльності фірми, так і невдачі й спади, що відіграють важливе місце. Тобто при певних пошуках здешевлення логістичних перевезень, доставки товарів та використання останніх досягнень «діджиталізації» створення покупок, працівник транспортного підприємства зацікавлений завжди в підвищенні своєї продуктивності, відслідковувати різні ноу-хау в цій області, тому що це прямо впливає на його фінансову мотивацію.

Варто звернути увагу на те, що працівник, який намагається бути професіоналом та має загальні принципи соціальної відповідальності перед роботодавцем знайде усі можливості до професійного зростання, що в свою чергу приведе до зростання і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Український Інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка проводив дослідження «Електоральні настрої та проблеми, які найбільш хвилюють населення України: осінь 2018», яке включало дослідження задоволеності працівників, зокрема, на підприємствах залізничної галузі та інших транспортних підприємств, яке складалося з анкети з чотирьох секцій. Секція А анкети надає коротку інформацію про працівника; секція Б – повну оцінку матеріальної задоволеності працівників, форм їх заохочення та рівня соціального захисту; секція В – повну оцінку задоволеності працівників трудовими умовами та моральним кліматом на робочих місцях; секція Г дає змогу виявити думку працівників про процес реструктуризації галузі та її наслідків у майбутньому [8].

Аналіз даних свідчить, що задоволеність рівнем свого добробуту та заробітної плати коливається в межах 6,25–54,2% по різних групах професій. Цілком зрозуміло, що найбільш задоволеними є групи працівників керівного складу, а найменше задоволення відмітили робітники диспетчерсько-операторської групи. Ці показники свідчать про певний рівень соціальної напруги серед працюючих на залізницях.

Задоволеність своєю працею загалом, згідно з даними анкетування, є значно вищою, адже вона коливається від 57,8% у станційно-маневровій групі до 81,9% у груп і керівного складу. В результаті опитування цінним є виявлення причин незадоволеності працівників залізничного транспорту рівнем своєї заробітної плати. По-перше, це незначне підвищення заробітної плати на підприємствах залізничного транспорту (45,8% опитуваних); по-друге, 62,5% опитаних віддають перевагу невисокому, але гарантованому заробітку та відповідним умовам праці, який повинна надавати сучасна залізниця; по-третє, стабільність заробітку оцінена в 299 балів при 480 максимальних. Серед причин незадоволеності відзначимо також такі: виконуваний обсяг роботи повинен краще оплачуватись (75% опитаних); 37,5% віддали перевагу високому заробітку, хоча з ризиком втрати роботи; 29,2% опитаних вважають, що їхня сума заробітку розраховується на основі принципу якомога меншої оплати [4].

Виявлений рівень недовіри працівників залізничного транспорту є досить суттєвим, адже 33,3% вважають, що розмір заробітку встановлюється керівництвом з невідомих респонденту причин, 46% не довіряють бухгалтерії щодо нарахування зарплати.

Таким чином, отримані відповіді від працівників залізничного транспорту дозволяють реально оцінити стан їх соціальної захищеності. В результаті можна зробити висновок, що наскрізними в усіх питаннях є рівень заробітної плати та можливість його підвищення. Друге місце за значенням у системі соціального захисту посідає рівень матеріальної винагороди та кар'єрне зростання. Не менш важливим питанням працівники вважають моральний клімат та колективну співпрацю, стан яких повністю залежить від дій керівника. Водночас, все ж таки існує необхідність підвищення цінності працівника в галузі, інформування його про стан галузі та успіхи, які пов'язані з професійністю, ініціативністю, можливістю самореалізації у власній діяльності [4].

Заохочення персоналу до якісної трудової діяльності з досягненням поставлених цілей підприємства крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення надання послуг або виготовлення товарів та ефективного функціонування транспортних підприємств. Отже, обираючи методи мотивації персоналу на підприємстві, важливо враховувати реальні фінансові можливості. Якщо матеріальні труднощі не дозволяють використовувати сповна систему матеріальної мотивації, важливо не забувати та застосовувати нематеріальні заохочення співробітників. Адже індивідуальна емоційна складова при виконанні завдань та отриманні певної винагороди за них – одна з основних складових продуктивності персоналу, а також важіль ефективного управління колективом, про який необхідно пам'ятати.

**Висновки та пропозиції.** В статті було обґрунтовано, що нині існує безліч методів мотивації персоналу на підприємствах, і досить важливо навчитись поєднувати матеріальні та нематеріальні важелі мотивації для того, щоб досягнути «золотої середини» на конкретному підприємстві і цим самим підвищити показники його діяльності.

За результатами дослідження було встановлено, що наявність сформованої та налагодженої, а також прозорої мотиваційної системи на підприємстві є однією з конкурентних переваг для підприємства, яка дає можливість зменшити плінність кадрів та збільшити рівень задоволеності працівників, що прямо впливає на оптимізацію виконання поставлених завдань, підвищення корпоративної культури та ефективності діяльності підприємства загалом, через задоволення потреб співробітників.

У статті було описано існуючі та дієві мотиваційні методи управління персоналом транспортного підприємства, що дозволять забезпечити реалізацію ефективної політики організації, яка в свою чергу, призведе до кращого виконання поставлених цілей, розуміння своїх співробітників та дозволить суттєво зменшити ризики «відпливу» висококваліфікованих кадрів з робочих місць. Всі пропозиції ґрунтуються на особливостях роботи транспортного підприємства. Отже, проблема пошуку й оцінки ефективних мотиваційних методів управління персоналом на підприємстві та їх впровадження є одним з пріоритетних завдань будь-якого керівника, який хоче управляти прибутковим підприємством з ефективною корпоративною культурою та системою мотивації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 2005. 720 с
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: Организационно-экономические аспекты : учеб. пособие. К. : Укр. енциклоп. им. М. П. Бажана, 2008. 304 с
3. Дикань В.В., Дячек В.В., Єрьоміна Д.Ю. Управління мотивацією праці персоналу на підприємствах у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 8. 2018. С 286-290. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Dikan-V.-V..pdf>
4. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні доміанти): монографія/ В.В. Коломієць, В.В. Польова . Харків. Видавництво «Лідер», 2016. 298 с.

5. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник; Київ. нац. екон. ун-т. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
6. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurento-spromozhnosti-2> (дата звернення: 30.12.2019)
7. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018, № 1. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
8. Електоральні настрої та проблеми, які найбільш хвилюють населення України: осінь 2018 / Український інститут соціальних досліджень імені О. Яременка. URL: [http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/PR\\_2018%20101%2001\\_all.pdf](http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/PR_2018%20101%2001_all.pdf) (дата звернення: 30.12.2019).
9. Заєць Г.П. Практичний інструментарій мотивації та стимулювання персоналу підприємств залізничного транспорту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (19). 2019. С 144-150. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zayets-G.P..pdf>

## REFERENCES

1. Meskon M., Al'bert, M and Hedouri, F. (2005), *Osnovy menedzhmenta* / M. Meskon., М. : Delo, 720 p.
2. Afonin A. S. (2008), *Osnovy motivacii truda: Organizacionno-jekonomicheskie aspekty* : ucheb. Posobie. К. : Ukr. jenciklop. im. M. P. Bazhana, 304 p.
3. Dykan, V.V., Diachek, V.V. and Yer'omina, D.Yu. (2018), *Upravlinnia motyvatsiieiu pratsi personalu na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh. Ynfrastruktura rynku*. Vol. 8. pp. 286-290, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Dikan-V.-V..pdf>
4. Kolomiets', V.V. and Pol'ova V.V. (2016), *Upravlinnia trudovoiu povedinkoiu pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu (sotsiokulturni dominanty): monohrafiia*. Khar'kiv. Vydavnytstvo «Lider». 298 p.
5. Kolot A. M. (2002), *Motyvatsiia personalu* : pidruchnyk ; Kyiv. nats. ekon. un-t.. К. : KNEU, 337 p.
6. *Pozytsiia Ukrainy v reytynhu krain svitu za indeksom hlobal'noi konkurentospromozhnosti 2017-2018*, available at: <http://edclub.com.ua/analitika/pozytsiia-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (Accessed 30 December 2019)
7. Klymchuk A.O., Mykhajlov A.M. (2018), *Motyvatsiia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyschenni innovatsijnoi diial'nosti. Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16, available at: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
8. *Elektral'ni nastroi ta problemy, iaki najbil'sh khvyliuiut' naseleння Ukrainy: osin' 2018* / Ukrain's'kyj instytut sotsial'nykh doslidzhen' imeni O. Yaremenka. available at: [http://vuv.uisr.org.ua/img/upload/files/PR\\_2018%20101%2001\\_all.pdf](http://vuv.uisr.org.ua/img/upload/files/PR_2018%20101%2001_all.pdf) (Accessed 30 December 2019).
9. *Zaiets' H.P. (2019), Praktychnyj instrumentarij motyvatsii ta stymuliuvannia personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. vol. 2 (19). pp. 144-150, available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zaiets-G.P..pdf>

**Татьяна Семенчук, к.э.н., доц.**

**(доцент каф. «Менеджмент, публичное управление и администрирование»,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)**

**Ольга Гусак**

**(аспирант каф. «Менеджмент, публичное управление и администрирование»,  
Государственный университет инфраструктуры и технологий)**

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

*В данной статье раскрыта сущность термина «мотивация персонала» и основные задачи при формировании системы мотивации персонала. Рассмотрен общий процесс мотивации персонала и детализировано схему его формирования. Подробно исследованы и приведены две основные группы способов мотивации персонала, а именно: материальную и нематериальную.*

*По результатам рассмотрения анкетирования и рейтинговых оценок определено состояние мотивации и стимулирования в целом транспортной отрасли, и установлено детализированный анализ с выделением препятствий формирования эффективной системы мотивации на предприятиях транспорта, а именно – железнодорожного.*

*Обосновано использование в современных условиях на предприятиях транспорта существующей системы стимулирования работников по методу Скенлона, которая позволяет мотивировать вклад каждого работника в повышение эффективности производства.*

*В рамках существующих особенностей работы транспортных предприятий в статье было обосновано и приведены существующие и действующие мотивационные методы управления персоналом транспортного предприятия, которые позволяют обеспечить реализацию эффективной политики организации, приведет к лучшему выполнению поставленных целей предприятия, понимание своих сотрудников и позволит существенно уменьшить риски «утечки» высококвалифицированных кадров из рабочих мест.*

*Ключевые слова:* система стимулирования, транспортные предприятия, мотивация работников транспортных предприятий.

*Tatiana Semenchuk, PhD in Economics, Associate Professor  
(Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

*Olga Gusak  
(Post-graduate student of the Department of Management, Public Administration and Administration, State University of Infrastructure and Technology)*

#### EMPLOYEES MOTIVATION SYSTEM FEATURES TRANSPORT COMPANIES

*This article describes the essence of the term "staff motivation" and the main tasks in forming a system of staff motivation. The general process of staff motivation is considered and the scheme of its formation is detailed. In the article it was substantiated that there are now many methods of staff motivation at enterprises, and it is important to learn how to combine the material and intangible levers of motivation in order to reach the "golden mean" at a particular enterprise and thereby improve its performance.*

*According to the results of the questionnaire and rating evaluations, the state of motivation and stimulation in the transport sector in general was determined, and a detailed analysis was established with the identification of obstacles to the formation an effective system motivation at transport enterprises, namely railways.*

*The use in modern conditions of transport enterprises the existing system of stimulation workers by the method of Scanlon is substantiated, which allows to motivate the contribution of each worker in improving the efficiency production.*

*Within the existing features of the work transport enterprises, the article substantiated and presented the existing and effective motivational methods managing the personnel of the transport enterprise, which will ensure the implementation an effective organization policy that will lead to a better fulfillment of the set goals of the enterprise, understanding of its employees and will significantly reduce the risks. Highly skilled staff from workplaces. All proposals are based on the peculiarities of the transport company.*

*According to the results of the research, it was found that having a well-established and transparent and transparent motivation system in the enterprise is one of the competitive advantages for the enterprise, which makes it possible to reduce staff turnover and increase the level of employee satisfaction, which directly influences the optimization the fulfillment of the set tasks, increasing the corporate culture and efficiency of the enterprise as a whole, because of meeting the needs employees.*

*Keywords:* incentive system, transport enterprises, motivation of employees of transport enterprises.