

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR-технології
повна назва кафедри

**Дослідження та удосконалення організаційно-
управлінських рішень з мотивації персоналу**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Виконав: здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-МОА-323
Еліна ЖМУРА
(прізвище та ініціали)

Керівник:
к-т екон. наук, доцент
Інна ВОЛОХОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент
док. екон. наук, професор
Вікторія ОВЧИННІКОВА
(прізвище та ініціали)

Харків – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 11 слайдів презентації, 84 аркуші пояснювальної записки формату А4, що включає 18 рисунків, 11 таблиць, 1 формулу, 75 літературних джерел.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, МОТИВАЦІЙНА ПРОГРАМА, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Об'єктом дослідження є мотиваційна система управління персоналом АТ "Укрзалізниця".

Метою дослідження є вивчення сучасних організаційно-управлінських рішень, які спрямовані на вдосконалення мотиваційної системи управління персоналом.

У кваліфікаційній роботі запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації працівників, а також інноваційні підходи до організації мотиваційної системи.

Розроблено три індивідуальні мотиваційні програми для залучення необхідних груп співробітників.

Отримано окремі мотиваційні програми для вмотивування молодих спеціалістів, кваліфікованих та довгострокових працівників, що містять індивідуальні потреби співробітників різних категорій.

Визначено, що використання запропонованих рішень підвищує загальну ефективність роботи підприємства, зміцнює його конкурентоспроможність та створює сприятливий клімат для трудової діяльності компанії.

ABSTRACT

This qualification work includes 11 presentation slides, 84 pages of explanatory notes in A4 format, comprising 18 figures, 11 tables, 1 formula, and 75 literature sources. Keywords: MOTIVATION, PERSONNEL, MANAGEMENT, IMPROVEMENT, MOTIVATIONAL PROGRAM, ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT SOLUTIONS.

The object of the research is the motivation system for personnel management at JSC "Ukrzaliznytsia."

The purpose of the research is to study modern organizational and managerial solutions aimed at improving the personnel motivation system.

The qualification work offers practical recommendations for increasing employee motivation efficiency, as well as innovative approaches to organizing the motivation system.

Three individual motivational programs have been developed to engage the necessary groups of employees.

Specific motivational programs have been created for young specialists, skilled workers, and long-term employees, addressing the individual needs of personnel in different categories.

It has been determined that the implementation of the proposed solutions enhances the overall efficiency of the enterprise, strengthens its competitiveness, and creates a favorable climate for the company's workforce.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент і адміністрування

Ступінь вищої освіти магістр

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор
(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(підпис)

(ініціали і прізвище)

21 жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Еліні Жмурі

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення організаційно-управлінських рішень з удосконалення мотивації персоналу»

керівник роботи Інна Волохова, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “21” жовтня 2024 року № 28/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 08.01.2025 рік

3. Вихідні дані до роботи нормативна, законодавча, наукова література з питань мотивації та мотиваційних стратегій в управлінні організацією.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Поняття та роль мотивації в управлінні персоналом, теорії мотивації: їх розвиток та застосування в сучасних умовах, взаємозв'язок мотивації працівників з продуктивністю та результативністю підприємства, визначення основних проблем у мотиваційній системі та факторів, що на них впливають, аналіз розподілу заробітної плати на підприємстві та вплив низького рівня виплат на ефективність мотиваційної системи, аналіз соціальних аспектів мотивації на підприємстві, розробка та оцінка впровадження індивідуальної програми мотивації для залучення молодих спеціалістів, розробка та впровадження програми для кваліфікованих

працівників задля підвищення ефективності діяльності, вивчення та оцінка впровадження програми мотивації для довгострокових працівників підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Теоретичні основи мотивації управління персоналом - чотири аркуші (формат А4). 2 Виникнення та аналіз існуючих проблем мотивації управління персоналом на підприємстві – три аркуші (формат А4). 3 Удосконалення організаційно-

управлінських рішень з мотивації персоналу – п'ять аркушів (формат А4).

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Теоретичні основи мотивації управління персоналом | 11.11.2024 | |
| 2 | Виникнення та аналіз існуючих проблем мотивації управління персоналом на підприємстві | 25.11.2024 | |
| 3 | Удосконалення організаційно-управлінських рішень з мотивації | 10.12.2024 | |
| 4 | Графічна частина | 08.01.2025 | |

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Еліна ЖМУРА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи







(підпис)

Інна ВОЛОХОВА

(прізвище та ініціали)

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ | 6 |
| 1 Теоретичні основи мотивації управління персоналом: | 9 |
| 1.1 Поняття та роль мотивації в управлінні персоналом | 9 |
| 1.2 Теорії мотивації: їх розвиток та застосування в сучасних умовах | 18 |
| 1.3 Взаємозв'язок мотивації працівників з продуктивністю та результативністю підприємства | 28 |
| Висновки до першого розділу | 34 |
| 2 Виникнення та аналіз існуючих проблем у мотиваційній системі та факторів, що на них впливають: | 35 |
| 2.1 Визначення основних проблем у мотиваційній системі та факторів, що на них впливають | 35 |
| 2.2 Аналіз розподілу заробітної плати на підприємстві та вплив низького рівня виплат на ефективність мотиваційної системи | 43 |
| 2.3 Аналіз соціальних аспектів мотивації на підприємстві | 46 |
| Висновки до другого розділу | 52 |
| 3 Удосконалення організаційно-управлінських рішень з мотивації | 54 |
| 3.1 Розробка та оцінка впровадження індивідуальної програми мотивації для залучення молодих спеціалістів | 54 |
| 3.2 Оцінка програми для кваліфікованих працівників | 62 |
| 3.3 Впровадження індивідуальної програми мотивації для довгострокових працівників підприємства | 69 |
| Висновки до третього розділу | 75 |
| Висновки | 77 |
| Список використаних джерел | 80 |

| Зм. | Арк. | № докум. | Підпис | Дат | | Лім. | Аркуш | Аркушів |
|-----------|------|----------------|---|-----|---|------|-------|---------|
| Розробив | | Жмура Е.В. |  | | Дослідження та удосконалення організаційно-управлінських рішень з мотивації персоналу | | 5 | 84 |
| Перевірів | | Волохова І.В. |  | | | | | |
| Н. Контр. | | Крихітіна Ю.О. |  | | | | | |
| Затверд. | | Дикань О.В. |  | | | | | УкрДУЗТ |

Список використаних джерел

- 1 Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
- 2 Азаренкова Г. М., Романенко Т. О., Шаблій В. І. Ефективне управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
- 3 Балабанова Л. В. Управління персоналом: сучасні підходи та технології. – Київ: Ліра-К, 2020. – 320 с.
- 4 Богиня Д. П., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. – Київ: КНЕУ, 2021. – 440 с.
- 5 Бондаренко С. О. Розвиток систем мотивації працівників у транспортній галузі. – Харків: ХНАДУ, 2020. – 210 с.
- 6 Брич В. Я. Теорія і практика мотивації персоналу на підприємствах. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 276 с.
- 7 Василенко В. А., Шеремет О. О. Ефективне управління трудовими ресурсами: монографія. – Київ: Кондор, 2020. – 356 с.
- 8 Васильєв О. О. Системи мотивації персоналу: сучасні виклики та рішення. – Харків: Харківський національний економічний університет, 2021. – 245 с.
- 9 Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами.
- 10 Гавриш В. А. Мотивація працівників в організаціях: теорія і практика. – Львів: Львівська політехніка, 2019. – 296 с.
- 11 Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 1997.
- 12 Галицький А. В. Мотиваційний менеджмент у промислових підприємствах України. – Дніпро: Вид-во ДНУ, 2021. – 312 с.
- 13 Головчак О. В. Організаційна культура та мотивація персоналу: навчальний посібник. – Львів: Вид-во ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 280 с.
- 14 Гринюк О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 345 с.
- 15 Грищенко І. М., Бабак Л. М. Управління людським капіталом: сучасні підходи. – Київ: ВПЦ "Київський університет", 2020. – 342 с.

- 16 Данилюк М. О. Мотивація праці як фактор конкурентоспроможності підприємства. – Вінниця: ТОВ "Едельвейс", 2019. – 298 с.
- 17 Дідківський М. І. Ефективність праці та мотивація персоналу: монографія. – Чернівці: Рута, 2019. – 298 с.
- 18 Дорогань-Писаренко Н. В. Інноваційні підходи до управління персоналом. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. – 235 с.
- 19 Журавльова Ю. В. Психологія мотивації працівників: навчальний посібник. – Харків: Ранок, 2021. – 264 с.
- 20 Зайцева Л. М. Сучасні аспекти мотиваційного менеджменту. – Київ: Альфа-М, 2019. – 208 с.
- 21 Закон України "Про працю": чинне законодавство України з актуальними змінами. – Київ: Парламентське видавництво, 2022.
- 22 Іванов В. С. Стратегічне управління персоналом. – Полтава: ПУЕТ, 2020. – 310 с.
- 23 Інтегрований звіт ат «укрзалізниця» (звіт про управління) за 2020 рік.
- 24 Карпова Т. О. Управління розвитком персоналу в умовах змін. – Чернігів: ЧНТУ, 2021. – 268 с.
- 25 Кириченко О. А. Економіка підприємств залізничного транспорту. – Київ: Видавництво "Либідь", 2020. – 392 с.
- 26 Климович С. Г. Проблеми мотивації працівників у публічному управлінні. – Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. – 220 с.
- 27 Книш В. А. Управління людськими ресурсами на транспортних підприємствах. – Харків: ХАІ, 2021. – 278 с.
- 28 Князь С. В. "Мотивація персоналу в умовах цифровізації економіки" – Київ: Академія праці, 2022. – 290 с.
- 29 Коваленко Л. О. Організація і мотивація праці: навчальний посібник. – Київ: Знання, 2021. – 340 с.
- 30 Колесник І. С. Організація роботи з кадрами: інноваційні підходи. – Київ: Академія, 2020. – 294 с.

- 31 Костюк О. П. Стратегія формування мотиваційної політики в умовах сучасного ринку праці. – Київ: Університет Грінченка, 2022. – 260 с.
- 32 Кравчук С. М. Мотивація та ефективність праці: проблеми та рішення. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2019. – 230 с.
- 33 Кругляк І. В. Соціальні аспекти організації праці на залізничному транспорті. – Львів: Вид-во НУЛП, 2021. – 204 с.
- 34 Кузьменко Т. М. Управління персоналом у державних установах. – Київ: КНЕУ, 2020. – 312 с.
- 35 Левченко Л. В. Мотивація і стимулювання працівників у бізнес-середовищі. – Одеса: ОДЕУ, 2021. – 245 с.
- 36 Литвиненко С. О. Розвиток систем управління працею: методологічний підхід. – Київ: Вид-во НАДУ, 2020. – 298 с.
- 37 Мартинюк І. І. Управління персоналом в умовах трансформаційної економіки. – Ужгород: Вид-во УжНУ, 2021. – 256 с.
- 38 Мельник М. О. Організаційні рішення у сфері мотивації праці. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – 215 с.
- 39 Мироненко С. А. Формування корпоративної культури на підприємствах транспорту. – Київ: Видавництво НАУ, 2021. – 278 с.
- 40 Михайленко О. В. Ефективність управління персоналом у транспортній галузі. – Полтава: Вид-во ПУЕТ, 2020. – 320 с.
- 41 Міністерство інфраструктури України (МІУ)/ Статистичні дані про Українські залізниці.
- 42 Національна стратегія управління трудовими ресурсами України. – Київ: Мінекономіки, 2021.
- 43 Нікітченко А. С. Теорія мотивації персоналу: проблеми і перспективи. – Київ: Альфа-М, 2019. – 290 с.
- 44 Нікіфорова Л.О. «Економіка підприємства»/ курс лекцій.
- 45 Олійник М. О. Мотиваційна політика в організаціях: теоретичні засади. – Чернівці: Рута, 2020. – 305 с.

- 46 Офіційний сайт АТ "Укрзалізниця" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>
- 47 Павленко Т. О. Інноваційні підходи до управління персоналом на підприємствах. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2021. – 248 с.
- 48 Паньковський В. С. Практичні аспекти мотивації працівників у сфері транспорту. – Київ: Вид-во УкрДУЗТ, 2020. – 300 с.
- 49 Петренко С. І. Мотивація трудової діяльності: теорія та інструментарій. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 284 с.
- 50 Поліщук Л. О. Управління персоналом на залізничних підприємствах. – Дніпро: Вид-во ДНУ, 2021. – 280 с.
- 51 Програма розвитку "Укрзалізниці" на 2021–2030 роки. – Київ: Міністерство інфраструктури України, 2021.
- 52 Руденко О. М. "Інструменти підвищення ефективності роботи персоналу" – Львів: Світ знань, 2021. – 310 с.
- 53 Руденко С. І. Управління трудовим потенціалом підприємств транспорту. – Львів: Вид-во ЛНТУ, 2020. – 230 с.
- 54 Савчук В. А. Інновації у мотиваційних програмах. – Черкаси: Вид-во ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2021. – 285 с.
- 55 Семенов В. І., Кравчук М. О. Сучасні тенденції управління персоналом на підприємствах України. – Київ: Вид-во НАУ, 2021. – 210 с.
- 56 Сіроштан І. О. Мотиваційна політика сучасних підприємств. – Київ, 2019.
- 57 Скорик В. А., Даниленко Т. В. "Економічні аспекти управління трудовими ресурсами" – Дніпро: Університет економіки і права, 2020. – 278 с.
- 58 Смирнова Л. І. Управління персоналом: інтеграція теорії та практики. – Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. – 296 с.
- 59 Сорока Н. М. Мотиваційний менеджмент у сфері послуг. – Рівне, 2021.
- 60 Стратегія розвитку залізничного транспорту України до 2035 року – Аналітичний документ Міністерства інфраструктури України, 2021.
- 61 Струтинський В. М. Організація роботи з персоналом: наукові підходи та інновації. – Вінниця: Нова книга, 2022. – 288 с.

- 62 Тарасов В. В. Стратегічне управління персоналом: виклики сьогодення. – Київ: Вид-во НАУ, 2020. – 265 с.
- 63 Тимофієнко О. В. Ефективна мотивація персоналу: досвід українських підприємств. – Запоріжжя: ЗНУ, 2021. – 242 с.
- 64 Тимченко І. В. Соціальні аспекти управління трудовими ресурсами. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2020. – 224 с.
- 65 Українська залізниця: стратегія розвитку 2021–2030. Аналітичний звіт. – Київ: АТ "Укрзалізниця", 2021.
- 66 Федоренко О. В. Соціальна політика та мотивація працівників у державних установах. – Харків: Видавництво ХАІ, 2021. – 250 с.
- 67 Хоменко Г. В. Управління персоналом у кризових умовах. – Київ: Академвидав, 2020. – 298 с.
- 68 Цапенко О. О. Адаптація та мотивація працівників на виробничих підприємствах. – Дніпро: Вид-во ДНУ, 2021. – 285 с.
- 69 Центр стратегічних досліджень "Трансформування ринку праці в Україні".
- 70 Цимбалюк С. І. Формування системи мотивації персоналу: – Київ: АДЕФ-Україна, 2019. – 305 с.
- 71 Шаповал І. М. Системи управління персоналом: сучасні підходи. – Харків, 2020. – 275 с.
- 72 Шевченко А. О. Розробка організаційно-управлінських рішень у сфері мотивації. – Запоріжжя: ЗНУ, 2020. – 272 с.
- 73 Шевченко М. О. Формування мотиваційної політики в транспортній галузі. – Київ: Вид-во НАУ, 2021. – 312 с.
- 74 Яковенко Л. А. Управління розвитком людського капіталу. – Львів: Вид-во ЛНУ, 2020. – 328 с.
- 75 Clarity Project - фінансова аналітика Акціонерного товариства «Українська залізниця».