

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR технологій
повна назва кафедри

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА 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 216-МОА-Д23

Ігор ШКЛЯР
(власне ім'я та прізвище)

Керівник:
к-т екон.наук, доцент
Інна ВОЛОХОВА
(власне ім'я та прізвище)

Рецензент
доктор екон.наук, професор
Вікторія ОВЧИННІКОВА
(власне ім'я та прізвище)

Харків – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 15 слайдів презентації, 85 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 3 рисунки, 19 таблиць, 83 літературні джерела.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ, СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ, СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.

Об'єктом дослідження є існуюча система мотивації оплати праці працівників структурного підрозділу філії «Центр з ремонту та експлуатації колійних машин» АТ «Українська залізниця».

Метою дослідження є удосконалення основних методичних підходів та розробка практичних шляхів вдосконалення системи мотивації праці в управлінні підприємством.

У кваліфікаційній роботі запропоновано ефективний механізм управління системою мотивації та оплати праці на підприємстві, що є одним з головних принципів його конкурентоспроможності. Вирішення поставлених у даній роботі задач є дуже актуальними на сучасному етапі розвитку підприємства і мають велике практичне значення для сталого економічного розвитку підприємств залізничного транспорту.

ABSTRACT

This qualification work includes 15 presentation slides, 85 pages of an explanatory note in A4 format, featuring 3 figures, 19 tables, and 83 literature references.

Keywords: MOTIVATION, PERSONNEL, MECHANISM OF WORK ORGANIZATION, INCENTIVE OF WORK ACTIVITY, MOTIVATION SYSTEMS.

The object of the study is the existing system of motivation for the remuneration of employees of the structural division of the branch "Center for repair and operation of track machines" JSC "Ukrainian Railways".

The purpose of the study is to improve the main methodological approaches and develop practical ways to improve the work motivation system in enterprise management.

In the qualification work, an effective mechanism for managing the system of motivation and remuneration at the enterprise is proposed, which is one of the main principles of its competitiveness. The solutions to the tasks set in this paper are very relevant at the current stage of the enterprise's development and have great practical significance for the sustainable economic development of railway transport enterprises.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра менеджменту, публічного управління та HR технологій
Ступінь вищої освіти магістр
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ



(підпис)

Завідувач кафедри
д.е.н., професор
(вчене звання)
Олена ДИКАНЬ
(власне ім'я та прізвище)
21 жовтня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Ігорю Шкляру
(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення механізму організації праці та мотивації персоналу»

керівник роботи Інна Волохова, канд. екон. наук, доцент
(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “21” жовтня 2024 року № 22/24

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Статистичні матеріали та звіти про виробничо-фінансову діяльність підприємства за 2021-2023 рр., нормативна, законодавча, наукова література з питань менеджменту мотивації оплати праці.

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

Зміст мотивації персоналу в ринкових умовах. Методи мотивації. Принципи та види мотивації. Світова досвід ефективної мотивації. Загальна характеристика структурного підрозділу. Аналіз господарської діяльності. Аналіз персоналу. Аналіз фінансових витрат. Аналіз матеріальних методів мотивації персоналу. Особливості сучасної системи оплати праці на підприємствах АТ Укрзалізниця. Удосконалення системи мотивації оплати праці.

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

1 Теоретичні основи мотивації та стимулювання трудової активності – чотири аркуші (формат А4); 2 Аналіз показників системи мотивації праці – сім аркушів (формат А4); 3 Шляхи вдосконалення системи мотивації на сучасному підприємстві (формат А4) – чотири аркуші.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

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 та стимулювання трудової активності	05.11.2024	
2	Аналіз показників системи мотивації праці	25.11.2024	
3	Шляхи вдосконалення системи мотивації на сучасному підприємстві	30.12.2024	
4	Графічна частина	02.01.2025	

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Ігор ШКЛЯР

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи







(підпис)

Інна ВОЛОХОВА

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи мотивації та стимулювання трудової активності	10
1.1 Зміст мотивації персоналу в ринкових умовах	10
1.2 Методи мотивації	14
1.3 Принципи та види мотивації	20
1.4 Світовий досвід ефективної мотивації	27
Висновки до розділу 1	31
2 Аналіз показників системи мотивації праці	33
2.1 Загальна характеристика структурного підрозділу	33
2.2 Аналіз господарської діяльності	36
2.3 Аналіз персоналу	41
2.4 Аналіз фінансових витрат	44
2.5 Аналіз матеріальних методів мотивації персоналу	47
Висновки до розділу 2	53
3 Шляхи вдосконалення системи мотивації на сучасному підприємстві	55
3.1 Особливості сучасної системи оплати праці на підприємствах АТ	
Укрзалізниця	55
3.2 Удосконалення системи мотивації оплати праці	64
Висновки до розділу 3	70
Висновки	72
Список використаних джерел	79

Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Шкляр І.М.			Дослідження та удосконалення механізму організації праці та мотивації персоналу	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Волохова І.В.				5	85	
Реценз.						УкрДУЗТ		
Н. Корнтр.		Крихітіна Ю.О.						
Затверд.		Дикань О.В.						

Список використаних джерел

- 1 Черкасов В. В., Платонов С.В., Третьяк В.І. Керівна діяльність менеджера. Основи менеджменту. [Текст] К.: Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
- 2 Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. [Текст] -К.:Академвидав, 2003. – 568 с.
- 3 Маркіна І. А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів вищих навчальних закладів [Текст] – К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2000.- 268 с.
- 4 Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред.. В. Яцура, Д.Олесневич. [Текст] – Львів: БаК, 2001. – 624 с
- 5 Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників [Текст]. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
- 6 Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. [Текст] / Ф.І. Хміль.-К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
- 7 Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній «Персонал 2009: Що робити?», 7-8 жовтня 2009 р./ м. Одеса/ Персонал. №10, 2009.
- 8 Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. [Текст] — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
- 9 Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу Веб-сайт: URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>
- 10 Мотивація: система, моделі та методи. Веб-сайт: URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>
- 11 Мотивація персоналу в організації — приклад підготовки системи мотивації персоналу за 5 кроків + поради з управління мотивацією персоналу в організації Веб-сайт: URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/967-motivaciya-personalu-v-organizacii--priklad-sistemi-pidgotovki.html>

- 12 Як мотивувати працівників на офіційне працевлаштування? Веб-сайт:
URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/iak-motyvuvaty-pratsivnykiv-na-ofitsiine-pratsevlashtuvannia/>
- 13 Аналітична записка Центру О. Разумкова «Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації». Веб-сайт: URL: <https://razumkov.org.ua>
- 14 Теорія Маслоу. Bridgman, Todd; Cummings, Stephen; Ballard, John A. (2017-08). Triangulating Maslow's Hierarchy of Needs: The Construction of Management Studies' Famous Pyramid. Academy of Management Proceedings 2017 (1). с. 14177. ISSN 0065-0668. doi:10.5465/ambpp.2017.14177abstract
- 15 Теорія Шейна. In Honor of Dr. Edgar Schein: A Tribute to a Giant in Organizational Theory
- 16 Система Герцберга. Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Ф. Основи менеджменту, 3-е вид.: Пер. с англ.-М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. с.254
- 17 Герчикова И.Н. Менеджмент: Підручник. – М.: Банки и біржі, ЮНИТИ, 1994. – 684 с.
- 18 Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. [Текст] // Закони України. Т. 11. – Ст.19. – К, 1997.
- 19 Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. [Текст] // Відомості Верховної Ради України. – 1995, - №72-73. – Ст.1056.
- 20 Ловінська, Л. Г. Бухгалтерський облік: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. [Текст] / Л. Г. Ловінська, Л. В. Жилкіна, О. М. Голенко та ін. – К.: КМЕУ, 2002. – 370с.
- 21 Метиленко, А. В. Бухгалтерський облік: Підручник [Текст] / А. В. Метиленко. – 2-е изд., переоб. и доп. – Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2008 – 707 с.
- 22 Рожнов, В. Організаційно-нормативні документи підприємства [Текст] // Заробітна плата / В. Рожнов. - 2006. - № 1. - С. 9-14; № 2. - С.18-21.
- 22 Соломонов, С. Становлення системи оплати праці на підприємстві [Текст] // Довідник економіста / С. Соломонов. - 2007. - № 6. - С. 73-77.

24 Глібко В. М. Судова бухгалтерія: Підручник [Текст] / В. М. Глібко, О. П. Бущан. – К.: Юрінком інтер, 2006. – 224 с.

25 Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник [Текст] / В. Л. Дикань, Ю. В. Єлагін, Т. Г. Сухорукова. – Харків : Укр-ДАЗТ, 2012. – 275 с.

26 Компанієць В. В. Впровадження компетентного підходу у систему підготовки, оцінки та відбору кадрів залізничного транспорту / В. В. Компанієць, В. В. Польова [Текст] // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – С. 46–53.

27 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 [Текст] / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / М. В. Корінь. – Харків, 2019. – 524 с.

28 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.

29 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.

30 Соціальне забезпечення залізничників (соціальний пакет) [Електронний ресурс]. сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/323/31/lang,ukrainian/>

31 «Укрзалізниця» змінює систему оплати праці та мотивації персоналу [Електронний ресурс]. сайт: URL: https://zik.ua/news/2016/09/21/ukrzaliznytsya_zminyuie

32 Працівникам «Укрзалізниці» підвищили зарплати [Електронний ресурс]. сайт: URL: <https://konkurent.in.ua/publication/21765/pracivnikam-ukrzaliznici-pidvischili-zarplati>

33 Зарплати в Укрзалізниці: управлінці отримуватимуть у середньому 145 тис. грн, робочі – 12 тис. [Електронний ресурс]. – сайт: URL: <https://landlord.ua/news/zarplaty-v-ukrzaliznytsi-upravlintsi-otrymuvatymut-u-serednomu-145-tys-hrn-robochi-12-tys/>.

34 Укрзалізниця провела рейтинг-аналіз роботи вантажних станцій [Електронний ресурс]. – сайт: URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/491691/.

35 Звіт про роботу Ради профспілки у 2017–2019 роках [Електронний ресурс]. – сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang,ukrainian/>.

36 Інтегрований звіт. АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. – сайт: URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>.

37 Звіт про роботу Ради профспілки за 2018 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang,ukrainian/>.

38 Звіт про роботу Ради профспілки за 2020 - 2022 роки [Електронний ресурс]. сайт: URL: <http://zalp.org.ua/content/view/41/86/lang,ukrainian/>.

39 Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку [Текст]. 2005. 296 с.

40 Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей [Текст] - 2 вид. стер., К.: Знання Прес, 2008. 314 с.

41 Бородатий В.П. Управління персоналом: [Текст] навч. посіб. для студ. екон. спец. К.:, 2007. 270 с.

42 Востріков В. Мотивація персоналу підприємства: веб-сайт. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2976>

44 Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.

45 Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 276 с.

46 Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивація та оцінка персоналу: учбовий посібник. К.: МАУП, 2008. 248 с.

- 47 Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
- 48 Михайлов Е.П., Мерзляк А.В., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці: навчальний посібник для студентів.: Д.: Наука і освіта, 2008. 227 с.
- 49 Єганов О.Ю. та ін. Економіка праці: Навч. Посібник. Миколаїв: УДМТУ 2009. 48 с.
- 50 Ільченко С.В. Дослідження закордонного досвіду мотивації трудової діяльності персоналу. Бізнес и дизайн ревью. 2021. № 1 (21). С. 4.
- 51 Комариця Л.Л., Кобеля З.І. Мотивація праці на підприємствах України: веб-сайт. URL: <http://www.rusnauka.com>
- 52 Клочков А.К. КРІ и мотивація персоналу. Повна збірка практичних інструментів М.: Эксмо, 2017. 103 с.
- 53 Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві: веб-сайт. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.htm>
- 54 Кредісов А.І., Танченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 2007. 556 с.
- 55 Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 296 с.
- 56 Малік М.И. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. К.: ННЦ "ІАЕ", 2009. 370 с.
- 57 Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. К.: МАУП, 2008. 176 с.
- 58 Мельникова Т.Ф. Дослідження лояльності персоналу до компанії на основі типологічної моделі мотивації В.І.Герчикова. Молодий вчений 2018. №23.
- 59 Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html>
- 60 Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>

- 61 Николаева І.І. Закордонний досвід мотивації персоналу // Human progress. 2018. Том 4, № 7.
- 62 Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., ВД "Професіонал", 2007. 336 с.
- 63 Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія. Кіровоград: ПіК, 2009. 426 с.
- 64 Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу: веб-сайт. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>
- 65 Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.
- 66 Гілберт Ф. Техніка управління. Нью-Джерсі, 2007. 111 с.
- 67 Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Філадельфія, 2011. 116с.
- 68 Фоллет М. Креативний досвід. Бостон, 2014. 853 с.
- 69 Цехановецький Г. Значення Адама Сміта в історії політико-економічних систем. Київ, 2009. 80 с.
- 70 Туган-Барановський М. Вчення про граничну корисність. Харків, 2010. 20 с.
- 71 Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ: Феміна, 2015. 367 с.
- 72 Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів. Лондон, 2006. 736 с.
- 73 Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ Укрзалізниця. веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf>
- 74 Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств [Текст] / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
- 75 Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства [Текст] ; навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 196 с.

76 Все про бухгалтерський облік [Текст] Всеукраїнська професійна бухгалтерська газета. № 99(1132) 25 жовтня 2005 р.(спецвипуск 153). – С. 48 – 57.

77 Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник. – Х.: ВД —ІНЖЕК, 2003. – 240 с.

78 Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV зі змінами від 11.03.2007 [Текст].

79 Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства [Текст] : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.

80 Литвин Б. М. Економіко-аналітична діяльність організації [Текст]: підручник. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 496 с.

81 Мотриченко В. М. Сфери діяльності та функції державних підприємств [Текст] // Актуальні проблеми економіки. - № 5(71). – 2007. – С. 120 – 127.

82 Протопова В. О., Полонський А. Н. Економіка підприємства [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 220 с.

83 Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник. – 2-ге вид. - К.: „Каравела”, 2005. - 312 с.