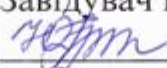


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«18» грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПрАТ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД)

Виконала: Малишко Дар'я Владиславівна
прізвище, ім'я, по батькові,

Керівник: доцент Шемігон Олександр Іванович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Поліщук Світлана Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис


підпис

підпис

Я, Малишко Дар'я Владиславівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЛЮЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю. С. Гринчук
«19» грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Малишко Дар'ї Владиславівні

Тема: Розробка та реалізація сучасної моделі мотивації персоналу на підприємствах (за матеріалами ПрАТ Тернопільський молокозавод»)

Перелік питань, що розробляються в роботі:

дати науково-теоретичне обґрунтування сутності мотивації персоналу, показати шляхи теорії і практики мотивації у світі, в Україні і в досліджуваному підприємстві.

Крім того, на конкретному прикладі розкрити природу та ефективність діяльності при наявності у працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Показати перспективи життєво необхідних, як для організації, так і самого персоналу, новітніх підходів до мотивації на сучасному етапі і на перспективу.

Вихідні дані: теоретичні і практичні напрацювання вітчизняних і закордонних науковців і практиків у даній сфері, статутні документи і консолідована фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Затвердження теми	січень 2023	виконано
Огляд літератури	січень-лютий 2023	виконано
Теоретико-методична частина	березень-квітень 2023	виконано
Дослідницько-аналітична частина	травень-липень 2023	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-вересень 2023	виконано
Оформлення роботи	жовтень 2023	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2023	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2023	виконано
Подання на рецензування	грудень 2023	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи
(підпис)

доцент О.Шемігон

Здобувач
(підпис)

 Д.Малишко

Дата отримання завдання «19» грудня 2022 р.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра Малишко Д. В. на тему: «Розробка та реалізація сучасної моделі мотивації персоналу на підприємствах (за матеріалами ПрАТ Тернопільський молокозавод)»

Мотивація – це діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у працівника має бути внутрішній мотив – конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації. На практиці працівникові достатньо мати суспільно корисну мету з хоча б відносною цінністю, яка перегукувалася би з ідеями колективу підприємства. Проте така мета властива далеко не кожному працівнику. Імовірність прояву у людини мотиву безпосередньо залежить від умов її роботи, які створює керівництво.

Звідси, метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо пошуку ефективного механізму мотивації праці працівників у конкретному підприємстві.

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні основи мотивації персоналу, зокрема сучасне їх трактування та принцип роботи.

Крім загальної характеристики досліджуваного підприємства та його основних фінансово-економічних показників діяльності, показано саме роботу мотиваційного механізму працівників на підприємстві.

У роботі приділено значну увагу пошуку резервів у цій сфері діяльності організації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить 12 таблиць, 16 рисунків, додатки, список використаних джерел включає 53 найменування.

Ключові слова: мотивація, внутрішній мотив, зовнішній мотив, механізм мотивації, задоволення.

ABSTRACT

Master's thesis D. Malyshko on the topic: "Development and implementation of a modern model of personnel motivation at enterprises (based on the materials of PrJSC Ternopil milk factory")

Motivation is the activity of creating conditions for the emergence of a person's need to perform certain actions in the interests of the enterprise, regardless of direct or indirect connection with any reward. At the same time, the employee must have an internal motive - a specific goal inherent in the employee in terms of motivation. In practice, it is enough for an employee to have a socially useful goal with at least a relative value that would resonate with the ideas of the company's team. However, not every employee has such a goal. The probability of a person's manifestation of a motive directly depends on the conditions of his work created by the management.

Therefore, the purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical provisions and develop practical recommendations for finding an effective mechanism for motivating the work of employees in a specific enterprise.

In the first chapter, the author revealed the theoretical foundations of personnel motivation, in particular, their modern interpretation and the principle of work.

The second section reveals, in addition to the general characteristics of the investigated enterprise and its main financial and economic performance indicators, the work of the motivational mechanism of employees at the enterprise.

The third chapter is devoted to the search for reserves in this difficult area of the organization's activity.

The conclusions drawn by the author reflect the content of the work itself and emphasize the competence of the researcher.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices.

The total volume of the work is 95 pages. The work contains 12 tables, 16 figures, appendices, the list of used sources includes 53 names.

Key words: motivation, internal motive, external motive, mechanism of motivation, satisfaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ.....	10
1.1. Виникнення та генеза теорій мотивації.....	10
1.2. Мотиваційний механізм та його складові.....	21
1.3. Атестація персоналу підприємства як складова в системі мотивації.....	33
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	43
2.1. Загальне ознайомлення з підприємством.....	43
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	49
2.3. Аналіз сучасної моделі мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.....	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	67
3.1. Розробка системи мотивації персоналу вітчизняних компаній... ..	67
3.2. Удосконалення методів оцінки і підвищення мотивації на підприємстві: поетапне керівництво.....	74
3.3. Модель системи мотивації персоналу для досліджуваного підприємства.....	82
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	96

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Багатство народів. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Smit_Adam/Bahatstvo_narodiv_Doslidzhennia_pro_pryrodu_ta_prychynu_dobrobutu_natsii.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Smit_Adam/Bahatstvo_narodiv_Doslidzhennia_pro_pryrodu_ta_prychynu_dobrobutu_natsii.pdf)
2. Історичний екскурс в історію вивчення мотивації людини. URL: <http://um.co.ua/14/14-1/14-105347.html>
3. Ободовська С. В., Бохан Ю. В. Методологічні та соціально-філософські проблеми самореалізації та самомотивації. Світова наука. 2018. № 1(7(35)). С. 32-38.
4. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Економіка та управління підприємствами. 2018. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf.
5. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>
6. Zosym Maxim. Теорія трьох потреб МакКлелланда: Влада, досягнення та приналежність (McClelland's Three Needs Theory). URL: <https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>
7. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
8. Теорія Скінера: зміст, основні тези, особливості. URL: <https://government.com.ua/navchannia/teoriya-skinnera-zmist-osnovni-tezi-osoblivosti.html>
9. Теорія очікування Врума (Vroom's Expectancy Theory). URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancy-theory/>

10. Теорія Адамса в мотивації. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318>
11. Теорія встановлення цілей Едвіна Локка: загальні риси. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/teoria-fijacion-metas-locke-1390>
12. Секрети успішних людей: самомотивація. URL: <https://blog.agrokebety.com/sekrety-uspishnikh-lyudey-samomotivatsiya>
13. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №11. С. 141-144.
14. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/59.pdf
15. Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4. С. 238–246.
16. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.
17. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 93–96.
18. Мантур-Чубата О. С., Шевченко В. А. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 6. С. 288-293.
19. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
20. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2010. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>

21. Потьомкін Л. М. Методологічні засади формування та імплементації інструментарію мотивації персоналу підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2018. Вип. 193. С. 56-66.
22. Управління персоналом. URL: <https://library.if.ua/book/45/3130.html>
23. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5873>
24. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8599/1/Dashko.pdf>
25. Що таке атестація персоналу? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-atestacziya-personalu/>
26. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3c51a527-2050-4aee-8595-80c0410d85eb/content>
27. Коваль Н. В., Руденко М. А. Креативний менеджмент: гейміфікація як сучасний інструмент управління персоналом. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2020 р., м. Біла Церква. Біла Церква: БНАУ, 2020. С. 3-5.
28. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryuyomu>
29. Козлов Н. І., Рапопорт А. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL: <http://psychologis.com.ua/>
30. Мотивація: чому ми її втрачаємо і як припинити це робити. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/02/21/243991/>

31. Мотивація: що це таке? види, принцип роботи, етапи мотивації. URL: <https://itstatti.in.ua/tse-tsikavo/706-motivatsiya.html>
32. Гуляс І. А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навч. посібник. Київ: Людмила. 2023. 176 с.
33. Самомотивація – це... принципи, сутність, функції та методи. URL: <https://mzosh19.org.ua/>
34. Як мотивувати себе? 7 ефективних методів. URL: <https://cau.in.ua/327-yak-motivuvati-sebe-i-shcho-take-samomotivatsiya.html>
35. English Oxford living dictionaries Access mode: URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/us/self-motivated>
36. Методи мотивації персоналу: як використовувати методи оцінки і підвищення мотивації персоналу на практиці: поетапне керівництво для початківців бізнесменів + способи підтримання високої мотивації співробітників. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/961-metodi-motivacii-personalu--etapi-zastosuvannya-sistemnogo-pidxodu.html>
37. Атаманенко К. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/>
38. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.
39. Сумець О. М., Алькема В. Г. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №3 (63). С. 131-139.
40. Требух А., Ільніцька-Гикавчук Г. Принципи та методи мотивації персоналу туристичного підприємства. Молодий вчений 2019. № 5 (69). С. 593-596.
41. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні

інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

42. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

43. Ведерніков М. Д., Мантур-Чубата О. С. Мотивація персоналу страхових компаній на засадах реінжинірингу. Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика. Матеріали V ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції (5-7 жовтня 2018 р., м. Мукачєво). Хмельницький 2018. 280 с.

44. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8262>

45. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054>

46. Жигалевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf

47. Шильнікова З. М. Особливості мотивування персоналу у сучасних умовах господарювання. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/160.pdf>

48. Мельникова О. А. Мотивація персоналу: еволюція, сучасні теорії та проблеми практики. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14715254.pdf>

49. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>

50. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

51. Річні звіти ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

52. Мотивація – що це таке, як працює, яка буває та на що впливає. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/>

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