

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Мотивація персоналу в умовах кризи»

Виконала: студентка 4 курсу групи Mg1-B21
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Пронцевич Оксана Олександрівна

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент: Олійник О.С., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	6
1.1. Поняття, сутність та значення мотивації персоналу	6
1.2. Основні фактори мотивації персоналу.....	13
1.3. Особливості мотивації персоналу в умовах кризи	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз трудового потенціалу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	28
2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в кризовий період	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	43
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації Філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».....	43
3.2. Програма антикризового управління мотивацією персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»	48
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності та численних зовнішніх викликів мотивація персоналу набуває особливого значення для забезпечення стійкості та ефективності функціонування організацій. Під час кризових періодів підприємства зустрічаються з необхідністю збереження трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, зміцнення внутрішньої лояльності та адаптації до нових умов. В таких умовах мотиваційна система слугує не лише інструментом стимулювання працівників, а й засобом стабілізації кадрової ситуації, зниження рівня плинності кадрів та підвищення загальної конкурентоспроможності організації. Водночас українські компанії зазнають труднощів у впровадженні дієвих мотиваційних стратегій, що зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення та практичного аналізу цієї проблематики.

Питання мотивації персоналу розглядалося у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера, М. Шейна, О. Амоша, С. Брукса та ін. У вітчизняному науковому просторі дослідження мотиваційної політики підприємств здійснювали А.М. Колот, В.П. Петренко, В.В. Ковальчук, Д.В. Тимошенко, які підкреслювали важливість адаптації мотиваційних моделей до кризових умов господарювання. Проте питання формування ефективної системи мотивації в умовах тривалої економічної та соціальної нестабільності вимагає подальшого дослідження, з урахуванням змін у пріоритетах працівників, обмежених ресурсів роботодавців та трансформації управлінських підходів.

Мета роботи – дослідити особливості мотивації персоналу та запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» в період кризи.

Визначена мета передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити поняття, сутність та значення мотивації персоналу;

- вивчити основні фактори мотивації персоналу;
- дослідити особливості мотивації персоналу в умовах кризи;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз трудового потенціалу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу Хмельницької філії;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи мотивації Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- рекомендувати програму антикризового управління мотивацією персоналу.

Об’єкт дослідження – процес мотивації персоналу в організаціях, що функціонують в умовах економічної нестабільності.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти мотивації працівників у кризовий період, їхня ефективність та вплив на трудову активність.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволили забезпечити глибокий аналіз досліджуваної проблематики. Зокрема, застосовувалися такі методи:

Аналіз і синтез – застосовувалися для вивчення наукової літератури, законодавчої бази та практичного досвіду щодо мотивації персоналу.

Узагальнення – використовувалося для систематизації поглядів різних науковців щодо поняття «мотивація» та її ролі у кризовий період. Завдяки узагальненню були сформульовані власні висновки щодо ефективних мотиваційних підходів.

Порівняння – застосовувалося для зіставлення різних мотиваційних систем, які функціонують в умовах стабільності та в кризовий період. Це дозволило виявити зміни в мотиваційних пріоритетах працівників та адаптацію товариства до нових умов.

Системний підхід – використовувався для всебічного аналізу мотиваційної системи як частини загальної системи управління персоналом. Дослідження проводилося з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, що особливо важливо в умовах кризи.

Анкетування – застосовувалося для збору первинної інформації щодо рівня задоволеності працівників існуючою системою мотивації, їхніх очікувань та пропозицій. Цей метод дозволив з'ясувати реальні потреби персоналу в умовах кризи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу у практичній діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», зокрема в умовах кризи. Результати дослідження можуть бути використані керівниками, менеджерами з персоналу та іншими фахівцями у сфері управління трудовими ресурсами.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 64 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 50 використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу можна визначити мотивацію як комплексну категорію, яка охоплює внутрішні і зовнішні чинники, які спонукають працівників до ефективної діяльності. Вона лежить в основі формування трудової поведінки, визначає рівень залученості, продуктивності та лояльності персоналу. Практичне застосування теоретичних підходів дозволяє розробляти гнучкі та персоналізовані мотиваційні програми, що є запорукою досягнення стратегічних цілей організації та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Процес мотивації персоналу є багатограним, формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, організаційного клімату, управлінського стилю та загальної економічної ситуації. Усвідомлення цих аспектів дозволяє керівникам формувати дієві мотиваційні стратегії, які сприяють зростанню ефективності роботи та підвищенню залученості працівників.

Криза становить виклик як для самої організації, так і для її працівників. Вона супроводжується зростанням стресу, посиленням невизначеності та обмеженням ресурсів, доступних для підтримки мотивації персоналу. Водночас завдяки ефективному управлінню, налагодженій комунікації та гнучкому підходу до мотивації можна забезпечити збереження продуктивності та залученості співробітників навіть у періоди найбільших складнощів.

Предметом роботи Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» є розподіл та постачання газу відповідно до регуляторних вимог. Компанія надає послуги з розподілу природного, нафтового, скрапленого газу та метану різним категоріям споживачів: населенню, бюджетним установам та організаціям, релігійним організаціям, промисловим підприємствам та іншим суб'єктам господарювання. Діяльність філії включає розподіл газоподібного палива через локальні трубопроводи, його транспортування, торгівлю та зберігання.

За аналізований період чистий дохід від надання послуг зріс на 13,6%, що спричинило збільшення витрат діяльності на 12,1%. У звітному році філія

отримала чистий прибуток у розмірі 28000 тис. грн., що демонструє здатність товариства надавати послуги з розподілу природного газу та покращувати газорозподільну інфраструктуру.

Одночасно на підприємстві збільшилась чисельність персоналу на 4%. Серед працівників переважають робітники (76,9%). Специфіка газорозподільної галузі впливає на гендерну структуру персоналу, де домінують чоловіки із часткою 59,6%. Аналіз вікового складу вказує на тенденцію омолодження колективу через збільшення частки молодих спеціалістів, що позитивно впливає на перспективи розвитку підприємства. Зокрема, молодь становить 28,8%, працівники середнього віку – 35,4%, працівники передпенсійного віку – 15,4%. У товаристві працюють досвідчені фахівці зі стажем: до 5 років – 32,7%, до 10 років – 25%, до 20 років – 26,9%.

У філії переважають спеціалісти з середньою спеціальною і технічною освітою (40,4%), персонал з вищою освітою складає 48,1%, що свідчить про зростання частки кваліфікованих кадрів, зумовлене підвищеними вимогами до професійної підготовки працівників. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно розширити програми професійного навчання та підвищення кваліфікації; удосконалити систему мотивації та соціального забезпечення; оптимізувати кадрове планування; впровадити сучасні технології для автоматизації обліку персоналу.

Система мотивації персоналу Хмельницької філії поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, визначені Колективним договором та внутрішніми положеннями. Результати анкетування показують, що найбільше невдоволення викликають система преміювання (50%), рівень оплати праці (40%) та система інформування й комунікації (50%). Найвищий рівень задоволеності стосується соціального пакету (55%) та корпоративної культури (45%).

У структурі фонду оплати праці частка постійної складової становить 87,5%, а змінної – лише 10%. Це вказує на слабкий зв'язок оплати праці з результатами діяльності, що зменшує мотиваційний ефект системи винагороди. Дослідження виявляє недостатню ефективність системи мотивації персоналу Хмельницької філії в кризових умовах, що вимагає розробки та впровадження комплексу заходів щодо її вдосконалення.

Розроблена система заходів з удосконалення системи мотивації персоналу Хмельницької філії включає матеріальні і нематеріальні аспекти мотивації. Рекомендовані заходи містять: впровадити систему грейдів; включити до системи преміювання ключові показники ефективності; розширити соціальний пакет з використанням принципу «Кафетерію пільг»; реалізувати програму «Кар’єрні сходи»; модернізувати систему розвитку персоналу; вдосконалити корпоративну культуру.

Практична реалізація зазначених заходів дозволить підвищити мотивацію персоналу, зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» на регіональному ринку послуг з розподілу природного газу.

Запропонована програма антикризового управління мотивацією персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» включає чотири ключових блоки заходів: оптимізація системи матеріального стимулювання, розвиток системи нематеріальної мотивації, вдосконалення системи оцінки персоналу та розвиток корпоративної культури.

Важливим аспектом рекомендованої програми є її адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища філії. Система моніторингу та оцінки ефективності програми дозволяє оперативно вносити необхідні корективи та адаптувати її до нових умов. Реалізація програми антикризового управління мотивацією персоналу Хмельницької філії дозволить не лише подолати поточні кризові явища, але й сформувати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечить стабільний розвиток товариства на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2018. 337 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Львів, 2019. 672 с.
3. Веснін В.Р. Управління персоналом. Львів, 2019. 688 с.
4. Богиня Д.О. Управління трудовими ресурсами. Київ: Знання, 2018. 312 с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2017. 296 с.
6. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Львів: БаК, 2018. 624 с.
7. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Київ: ІНФРА-М, 2019. 695 с.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
9. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing, 1966.
10. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 337 с.
11. Романенко І.О. Психологія мотивації в організації. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 280 с.
12. Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370-396.
13. Петренко В.П. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка України*. 2020. № 4. С. 82-89.
14. Захарченко Л.С. Комплексні системи мотивації. Харків: Фоліо, 2022. 245 с.
15. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2010.
16. Іванова О.В. Корпоративна культура як фактор мотивації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 45-52.
17. Михайленко Т.В. Трансформація корпоративної культури. Львів: Видавництво ЛНУ, 2023. 198 с.
18. Bass B.M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. Vol. 18(3). P.19-31.
19. Сидоренко М.І. Лідерство в системі мотивації. *Управління персоналом*.

2020. № 6. С. 28-35.

20. Павленко О.Р. Сучасні моделі лідерства. Київ: Основи, 2023. 312 с.

21. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. Pearson Education, 2018.

22. Stiglitz J.E. People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent. W.W. Norton & Company, 2019.

23. OECD. *Employment Outlook 2010: Moving Beyond the Jobs Crisis*. OECD Publishing, 2010.

24. Ковальчук В.В. Мотивація в умовах економічної нестабільності. *Вісник НБУ*. 2021. № 8. С. 115-122.

25. Карпенко О.М. Адаптивні системи мотивації. Дніпро: Ліра, 2023. 286 с.

26. Eurostat (2021). *Continuing vocational training in enterprises*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 30.04.2025).

27. Тимошенко Д.В. Інновації в системах мотивації. Київ: Знання, 2023. 224 с.

28. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 2003.

29. Luthans F. Organizational Behavior. McGraw-Hill, 2019.

30. Harvard Business Review. Leading Through Crisis: Strategies for Managing Employee Motivation and Engagement, 2022.

31. Goleman D. Emotional Intelligence in Leadership: The Role of EQ in Managing Crisis Situations, 2017.

32. Офіційний сайт Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України». URL: <https://khmn.grmu.com.ua/> (дата звернення: 30.04.2025).

33. Внутрішні HR-звіти Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

34. Буряк В. П. Мотивація персоналу в умовах трансформаційної економіки. Київ: КНЕУ, 2021.

35. Наказ Міністерства економіки України №142 від 22.01.2019 «Про затвердження методики оцінки ефективності роботи з персоналом».

36. Цимбалюк С.О. Методологія розробки системи грейдів на підприємстві. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 129-134.

37. Кузьмін О.Є. Сучасні форми мотивування та стимулювання праці в ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 31(5). С. 93-99.
38. Бабенко І.В. Розвиток людського капіталу в газотранспортних підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 65-70.
39. Дмитренко Г.А. Корпоративна культура як інструмент мотивації персоналу. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 150-157.
40. Захарчин Г.М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 345 с.
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 351 с.
42. Петренко І.В. Впровадження грейдингової системи оплати праці на підприємствах газової промисловості. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 120-127.
43. Ковальчук С.П. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 3. С. 54-61.
44. Литвиненко О.М. Підходи до формування системи мотивації персоналу в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 35. С. 89-96.
45. Захарчин Г.М. Механізм формування і розвитку корпоративної культури в системі управління підприємствами газової промисловості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. № 3. С. 140-148.
46. Мельник О.Г. Методи підвищення ефективності мотивації персоналу на основі сучасних теорій мотивації. *Економіка та держава*. 2023. № 2. С. 163-171.
47. Олексюк О.С. Використання КРІ для оцінки ефективності персоналу підприємств газової промисловості. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 4. С. 109-116.
48. Савченко В.А. Економічні та соціальні аспекти впливу мотивації персоналу на результати діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49). С. 75-83.
49. Харчишина О.В. Формування корпоративної культури в умовах кризи: проблеми та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1. С. 187-195.

50.Назарова Г.В. Моделювання впливу мотивації персоналу на результати діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 201-209.