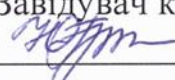


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Економічний факультет

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту


д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук
« 12 » червня 202_ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
ОЦІНКА І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
КРИЗИ
(за матеріалами Товариства з обмеженою
відповідальністю «Технології смаку»)

Виконав: Решетніков Денис Сергійович 

Керівник: к. е. н., доцент Однорог М. А. 

Рецензент: д. е. н., професор Сокольська Т. В. 

Я, Решетніков Денис Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Н. В. Коваль доцент Н. В. Коваль
«10» квітня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Решетнікову Денису Сергійовичу

Тема: Мотивація персоналу в умовах кризи (за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Технології смаку»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретичні основи оцінки і мотивації працівників; провести прикладний аналіз кадрової підсистеми підприємства; вивчення основ оцінки і мотивації працівників; удосконалення системи оцінки і мотивації працівників в умовах кризової діяльності підприємства.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень-травень 23р.</u>	<u>виконано</u>
Теоретико-методична частина	<u>вересень-грудень 23р.</u>	<u>виконано</u>
Аналітична частина	<u>січень-лютий 24р.</u>	<u>виконано</u>
Рекомендаційна частина	<u>березень-квітень 24р.</u>	<u>виконано</u>
Оформлення роботи	<u>травень 24р.</u>	<u>виконано</u>
Перевірка на плагіат	<u>травень 24р.</u>	<u>виконано</u>
Подання на рецензування	<u>травень 24р.</u>	<u>виконано</u>
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 24р.</u>	<u>виконано</u>

Керівник кваліфікаційної роботи О. В. Однорог доцент Однорог М.А.
(підпис)

Здобувач Д. С. Решетніков
(підпис)

Дата отримання завдання «10» квітня 2023р.

АНОТАЦІЯ
Решетніков Д. С.
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ
(за матеріалами ТОВ «Технології смаку»)

Мотивація працівників є комплексом управлінських заходів, націлених на підвищення прибутковості діяльності за рахунок зростання якості й ефективності роботи співробітників організації. Мотивація співробітників не обмежується низкою заходів матеріальної стимулювання, а націлюється на удосконалення фаховості співробітників, формування в ньому корпоративного духу, охоплює також моральні заохочення, соціальні пільги, нестандартні стимули до здійснення фахової діяльності.

Основними підходами оцінки й мотивації персоналу є транспарентність, чіткість і зрозумілість механізму оцінки й мотивації в організації; деталізований виклад фахових обов'язків працівника; застосування об'єктивного підходу до оцінки результатів діяльності працівників і нівелювання суб'єктивності в оцінці; залежність заробітної плати від комплексності, відповідальності, складності роботи конкретного працівника; потенційна можливість реального зростання заробітної плати у разі отримання суттєвих професійних результатів співробітника; рівність в оплаті для співробітників з однаковою відповідальністю та складністю робіт.

Оцінка і мотивація персоналу в умовах кризи охоплює комплекс цілеспрямованих управлінських дій, націлених на створення повноцінних умов для повного використання та розвитку кадрів підприємства.

У цьому напрямку вирішуються низка управлінських завдань, зокрема антистресова підготовка працівників щодо перебігу кризи; здійснення кадрового організаційного аудиту; зменшення соціально-психологічного напруження працівників, реструктуризацію шляхом оптимізації кількості персоналу, переміщення чи звільнення їх надлишкової кількості; максимальне збереження на підприємстві працівників, котрі мають високу цінність для підприємства, компетентності яких є інтелектуальним ресурсом підприємства; соціальне забезпечення звільненого персоналу; впровадження кадрового маркетингу шляхом пошуку нових співробітників, екстенсивні та інтенсивні параметри яких відповідають цілям антикризової програми підприємства.

Підприємницьким завданням ТОВ «Технології смаку» є забезпечення м'ясопереробних цехів всім необхідним окрім сировини для їх безперебійного повноцінного функціонування. Покупцями ТОВ «Технології смаку» є малі підприємства, цехи, великі комбінати по виготовленню м'ясних виробів. Зараз підприємство диверсифікує власну діяльність у сферу друкарських послуг.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 51 сторінку комп'ютерного тексту, 10 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел із 65 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: персонал, мотивація, криза, працівник, управління персоналом.

ANNOTATION
Reshetnikov D. S.
PERSONNEL EVALUATION AND MOTIVATION IN CRISIS CONDITION
(based on the materials of “Taste Technologies” LLC)

Employee motivation is a set of management measures aimed at increasing the profitability of the activity due to the increase in the quality and efficiency of the work of the organization's employees. The motivation of employees is not limited to a number of financial incentives, but is aimed at improving the professionalism of employees, forming a corporate spirit in them, and also includes moral incentives, social benefits, and non-standard incentives for carrying out professional activities.

The main approaches to personnel evaluation and motivation are transparency, clarity and comprehensibility of the mechanism of evaluation and motivation in the organization; a detailed description of the employee's professional duties; the application of an objective approach to the assessment of the results of the employees' activities and the leveling of subjectivity in the assessment; the dependence of wages on the complexity, responsibility, and complexity of the work of a particular employee; the potential possibility of a real salary increase in case of significant professional results of the employee; equality in pay for employees with the same responsibility and complexity of work.

Evaluation and motivation of personnel in crisis conditions includes a complex of purposeful management actions aimed at creating full conditions for the full use and development of the company's personnel.

In this direction, a number of management tasks are solved, in particular, anti-stress training of employees regarding the course of the crisis; implementation of personnel organizational audit; reduction of social and psychological stress of employees, restructuring by optimizing the number of personnel, transferring or releasing their excess number; maximum preservation of employees at the enterprise who have high value for the enterprise, whose competences are the intellectual resource of the enterprise; social security of dismissed personnel; implementation of personnel marketing by finding new employees, the extensive and intensive parameters of which correspond to the goals of the company's anti-crisis program.

The entrepreneurial task of «Taste Technologies» LLC is to provide meat processing plants with everything necessary, except for raw materials, for their smooth and full-fledged functioning. The customers of LLC «Taste Technologies» are small enterprises, workshops, and large plants for the production of meat products. Now the company is diversifying its activities into the field of printing services.

The bachelor's qualification work contains 51 pages of computer text, 10 tables, 2 figure, a list of used sources of 65 items, 3 appendices.

Key words: personnel, motivation, crisis, employee, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	5
РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПІДСИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Дослідження специфіки функціонування досліджуваного підприємства.....	16
2.2. Аналіз форм участі працівників у процесі виробничої діяльності.....	24
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ І МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб. Наук. Пр.* Вип. 1(20). К.: 2003. С. 69-73.
2. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. К. : Кафедра, 2020. 310 с.
3. Бровкова О. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник*. 2016. № 1. С. 16-28.
4. Бузько І., Вартанова О., Надьон Г. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
6. Ванілова Н.А. Забезпечення достовірної оцінки мотивації персоналу. *Економіка та держава*. 2006. № 3. С. 123-137.
7. Васильєв В. Соціологічні дослідження мотиваційного ядра працівників підприємств. *Вісник ТАНГ*. 2002. №2. С. 40-44.
8. Гриценко Н. В., Позднякова Л. О. Управління трудовим потенціалом: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2019. Ч. 1. 72 с.
9. Величко О.В., Венгер А.М. Мотивація праці персоналу підприємств в умовах євроінтеграційного розвитку України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. №3, Т 2. С. 201-204.
10. Власенко О.С. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 224-229.
11. Воронін. О. Вклад найманих працівників у результати діяльності підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 3. С. 43-51.
12. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2005. №3. С. 31.

13. Гамова О.В. Сучасні підходи до організації оплати праці на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. №3, Т.1. С. 202-205.

14. Гарват О.А. Дослідження світового досвіду регулювання оплати праці в системі стратегічного управління сучасними підприємствами. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. №6. Ч 2. С. 197-200.

15. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С. 45.

16. Данюк. В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 32-36.

17. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 55-64.

18. Дороніна О.А. Стратегія формування системи оплати праці на промисловому підприємстві: економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Донецький національний ун-т., 2005. 20 с.

19. Доценко О.Ю. Формування ефективної системи оплати праці на підприємствах. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2005. №3. С. 27-34.

20. Дрожанова О. Ціннісно-мотиваційні чинники ставлення до праці робітників підприємств. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2007. №4. С. 83-98.

21. Дупай М. Економічне обґрунтування шляхів подолання заборгованості з оплати праці на підприємствах сфери матеріального виробництва. *Вісник ТАНГ*. 2004. №2. С. 87-96.

22. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 288 с.

23. Єфремова Н. Місце і значення системи мотивації найманих працівників у формуванні та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2006. № 1. С. 33-39.

24. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

25. Капінос Г.І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №2, Т. 2. С. 106-110.

26. Кірзін Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 2. С. 32-37.

27. Клименко А. Оплата підприємством харчування працівників. *Податки та бухгалтерський облік*. 2004. №72. С. 47-54.

28. Коваленко М. Сучасний стан і можливі напрямки підвищення рівня мотивації праці на підприємстві. *Вісник ТАНГ*. 2004. №1. С. 79-83.

29. Коваль Н. В. Управління талантами як сучасна концепція 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., 20 жовтня 2022 р., м. Біла Церква. Біла Церква: БНАУ, 2022. С. 29-32. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econ_20.10.2022.pdf*

30. Колот А. М., Цимбалюк. С. О. Мотивація персоналу: практикум. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.

31. Кордонець Г.М. Сучасні проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. №2, Т.2. С. 64-67.

32. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 3. С. 70-86.

33. Кравченко Л.Є. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 124-137.
34. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Н. Управління персоналом: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К., «Кондор». 2005. 101 с.
35. Кузьменко В.В. Роль безтарифних систем оплати праці у стимулюванні активної трудової діяльності працівників виробничих підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 134-141.
36. Куліков Г.Т. Оцінка витрат на матеріальну частину мотивації праці на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 2. С. 74-77.
37. Лапін О. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник*. 2016. № 2. С. 113-122.
38. Лук'янченко Н.Д. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №4, Т 2. С. 16-19.
39. Люткевич В.Б. Удосконалення організації оплати праці найманих працівників (на прикладі малих недержавних підприємств): організація і управління підприємствами. Львів: Ін-т регіональних досліджень, 2004. 21 с.
40. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати та мотивації праці за кордоном і на українських підприємствах. *Вісник ТАНГ*. 2001. №18. Ч.2. С. 179-183.
41. Матюх С.А. Методика удосконалення організації безтарифної системи оплати праці на підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5, Т.1. С. 35-42.
42. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
43. Міщенко Т.Ю. Управління діяльністю підприємств у системі оцінки, мотивації та оплати високопродуктивної праці. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2004. №3, Ч. 2. С. 81-85.

44. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. *Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ*. 2014. Том 15. №3. С. 101-106.

45. Офіційний сайт ТОВ «Технології смаку». URL: <http://tsmak.com/ua/pronas>

46. Паладій М. Стратегія створення механізму мотивації праці на українських підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 3. С. 43-47.

47. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2005. №7. С. 22-27.

48. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2009. Вып. 1 (31). С. 181-184.

49. Решмеділова С.Л. Удосконалення системи оплати праці і стимулювання праці на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5, Т.1. С. 49-56.

50. Роздобудько С. Мотивація персоналу в антикризових умовах. *Тези доповідей VI Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.

51. Роздобудько С. Прикладний аналіз проблем мотивації персоналу в сучасних умовах. *Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки»*, Західноукраїнський національний університет. м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.

52. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141-148.

53. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. №6. С. 45-51.

54. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Інститут економіки Національної академії наук України. Кіровоград. 2004. 249 с.

55. Ситнік О.Д., Ковальчук О.А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84-87.

56. Скворцов І. Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів, 2016. 265 с.

57. Скубій О.Л. Оплата праці як складова управління беззбитковістю діяльності підприємства. *Вісник Технологічного університету Поділля. Соціально-гуманітарні науки*. 2001. №2, Ч.2. С. 75-76.

58. Сухомлин Л.Є. Удосконалення механізму мотивації праці на корпоративних підприємствах. *Формування ринкової економіки*. 2005. Спец. вип. Т 2. С. 336-341.

59. Терещенко О. Методичні підходи до планування фонду оплати праці в умовах поліпшення результатів господарської діяльності підприємств виробничої сфери. *Україна: аспекти праці*. 2004. №8. С. 21-28.

60. Тимошенко І.І. Соснин А.С. Мотивація особистості і людських ресурсів: монографія. К.: Видавництво Європа. 2002. 576 с.

61. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм та систем оплати праці на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №1, Т 2. С. 84-87.

62. Царенко О.М., Мельник С.І., Михайлова Л.І. Кадрове забезпечення. Суми: Козацький вал. 2003. 70 с.

63. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

64. Шляхтенко В.В., Штангерт А.М. Мотивація до праці, як джерело господарського поступу держави. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 141-144.

65. Human Resource Management. Open textbooks for Hong Kong. The open university of Hong Kong. URL: <http://www.opentextbooks.org.hk/ditabook/32088>