

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма Менеджмент
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувачка

Поліна ФІСАК

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.н., професор**

Наталія БОНДАРЧУК

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ФІСАК ПОЛІНІ СЕРГІЙВНИ

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації в управлінні персоналом підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ПЗО «ВДОМІКУ», економічні плани, загальні регламентуючі документи, угоди, контракти

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

1. Вивчення теоретичних аспектів системи мотивації в управлінні персоналом підприємства.

2. Оцінка системи мотивації персоналу в системі управління ПЗО «ВДОМІКУ»

3. Розробка напрямів вдосконалення системи мотивації в управлінні персоналом ПЗО «ВДОМІКУ»

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Види мотивації. 2. Ознаки ефективності існуючої системи мотивації персоналу 3. Техніко-економічні показники роботи ПЗО «ВДОМІКУ» за 2022-2024 р.

4. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПЗО «ВДОМІКУ» у 2022-2024 рр. 5. Показники плинності персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» у 2022-2024 рр. 6. Аналіз ефективності використання персоналу ПЗО «ВДОМІКУ». 7. Ключові показники ефективності (KPI) для мотивації персоналу ПЗО «ВДОМІКУ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання10.09.2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів системи мотивації в управлінні персоналом підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження організації і оцінка системи мотивації персоналу в системі управління ПЗО «ВДОМКУ». Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Розробка заходів з вдосконалення системи мотивації в управлінні персоналом ПЗО «ВДОМКУ» Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Поліна ФІСАК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність мотивації персоналу	6
1.2. Форми і методи мотивації персоналу	11
1.3. Підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЗО «ВДОМІКУ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПЗО «ВДОМІКУ»	29
2.2. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу ПЗО «ВДОМІКУ»	41
2.3. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу ПЗО «ВДОМІКУ»	45
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПЗО «ВДОМІКУ»	49
3.1. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу	49
3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу	59
3.3. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема мотивації працівників не є новою, однак вона постійно перебуває в центрі уваги науковців і практиків через її динамічний характер і необхідність постійної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. У сучасних реаліях українських підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів і дефіциту кваліфікованих кадрів, формування дієвої системи мотивації є не просто бажаним, а стратегічно необхідним кроком.

Актуальність теми зумовлена потребою у розробці ефективного механізму стимулювання працівників, який би враховував не лише матеріальні, а й нематеріальні чинники впливу на поведінку персоналу. Правильно побудована система мотивації дозволяє не лише утримати ключових працівників, але й розкрити їхній потенціал, забезпечити залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних засад, сучасних підходів та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу, а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі ПЗО«ВДОМІКУ».

Завдання для досягнення поставленої мети:

- розглянути теоретичні аспекти систем мотивації в управлінні персоналом підприємства;
- здійснити аналіз системи матеріальної мотивації персоналу ПЗО«ВДОМІКУ»;
- провести аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу ПЗО«ВДОМІКУ»;
- здійснити оцінювання ефективності системи мотивації персоналу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

-запропонувати рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження: система заходів мотивації працівників як інструмент забезпечення ефективності трудової діяльності

Методи дослідження. Для досягнення визначених завдань у дослідженні були задіяні наступні методологічні підходи: описовий метод було застосовано під час підготовки вступного розділу кваліфікаційної роботи для характеристики загальної тематики дослідження; аналітичний метод, графічний підхід та метод практичної перевірки були використані при розробці основного змісту роботи. Їхнє застосування дозволило вирішити конкретні завдання, пов'язані з аналізом мотивації, функцій управління та оцінкою їхнього впливу на ефективність трудової діяльності.

Для обробки та візуалізації даних використовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel, що забезпечило точність розрахунків і наочність представлених результатів.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій зі створення системи мотивації, що дозволить ПЗО «ВДОМІКУ» підвищити ефективність управління персоналом. Результати прийняті до впровадження і визначають пріоритетні напрями розвитку компанії на найближчі роки.

Структура роботи. До кваліфікаційної роботи входять: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел літератури з 43 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи - 68 сторінок тексту, 14 таблиць, 12 рисунків, 8 додатків.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу

Мотивація – це сукупність внутрішніх або зовнішніх чинників, які спонукають людину до активних дій, викликають у неї зацікавленість і наполегливість у досягненні певних результатів. Вона є важливим елементом впливу на ефективність праці персоналу. Одним із ключових завдань менеджера є спрямування мотиваційних процесів працівників у русло досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Аналіз мотиваційних механізмів допомагає зрозуміти, що саме спонукає людей працювати, як вони обирають ту чи іншу лінію поведінки та чому залишаються їй вірними протягом певного часу. Ефективне застосування мотиваційної функції відіграє вирішальну роль у реалізації завдань організації [15].

Мотивація – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до активної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей [6].

Складність і багатовимірність мотиваційного явища зумовлюють існування різноманітних підходів до його трактування, структурування та дослідження. Саме тому поняття мотивації інтерпретується по-різному залежно від наукової школи або автора.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено в додатку А.

Із наведеного додатку можна зробити висновок, що науковці-економісти по-різному інтерпретують сутність поняття «мотивація», що свідчить про відсутність єдиного підходу до його визначення в теоретичному контексті. [11].

Деякі дослідники [16; 26; 33] розглядають мотивацію як системне явище, що ґрунтується на активізації людського потенціалу, усвідомленому виборі індивідом певної моделі поведінки під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх

чинників (зокрема мотивів та стимулів). У цьому контексті мотивація виступає свідомим та цілеспрямованим процесом впливу на працівників через врахування їхніх потреб, інтересів і цілей з метою залучення до ефективної праці. Як системний елемент, мотивація не лише спрямовує професійну діяльність персоналу, а й визначає загальні закономірності трудової поведінки як окремих працівників, так і трудових колективів підприємств.

О. Крушельницька та Е. Комарова акцентують увагу на багатогранному підході до розуміння терміна «мотивація», виділяючи його трактування за різними аспектами. Зокрема, дослідники пропонують дихотомічне розмежування цього поняття як «система–процес». У першому випадку мотивація розглядається як певна система, що формується в окремого працівника або групи працівників. У другому – як тривалий процес цілеспрямованого впливу на персонал з метою трансформації їхньої системи цінностей та інтересів відповідно до поставлених завдань [17].

У ширшому контексті мотивація постає як історично обумовлене соціально-економічне та морально-психологічне явище. Вона формується під впливом сукупності економічних, організаційних, соціальних і психологічних чинників, які стимулюють людину до активної діяльності.

Мотивація охоплює різноманітні аспекти, тому її можна поділити на типи, які зображені на рис 1.1 [12].

Розглядаючи мотивацію як динамічний процес, її можна представити у формі шести послідовних стадій.

Перший етап – це усвідомлення потреби. Потреба виникає як відчуття нестачі чогось важливого, що спонукає людину до активності.

На другому етапі індивід шукає можливі способи задоволення цієї потреби. Водночас її можна або задовольнити, або придушити, або залишити без реакції.

Третій етап полягає у постановці мети. Людина визначає, чого саме потрібно досягти, які ресурси для цього необхідні та якими способами можна реалізувати бажане.

Четвертий етап – це виконання дій. Особа спрямовує свої зусилля на втілення конкретних завдань, що дозволяють наблизитися до досягнення поставленої мети й усунення дефіциту.

На п'ятому етапі відбувається отримання винагороди за здійснені дії. Оцінюється ефективність вжитих заходів та ступінь досягнення очікуваного результату. У результаті цього відбувається переорієнтація мотиваційних установок у поведінці. [16].

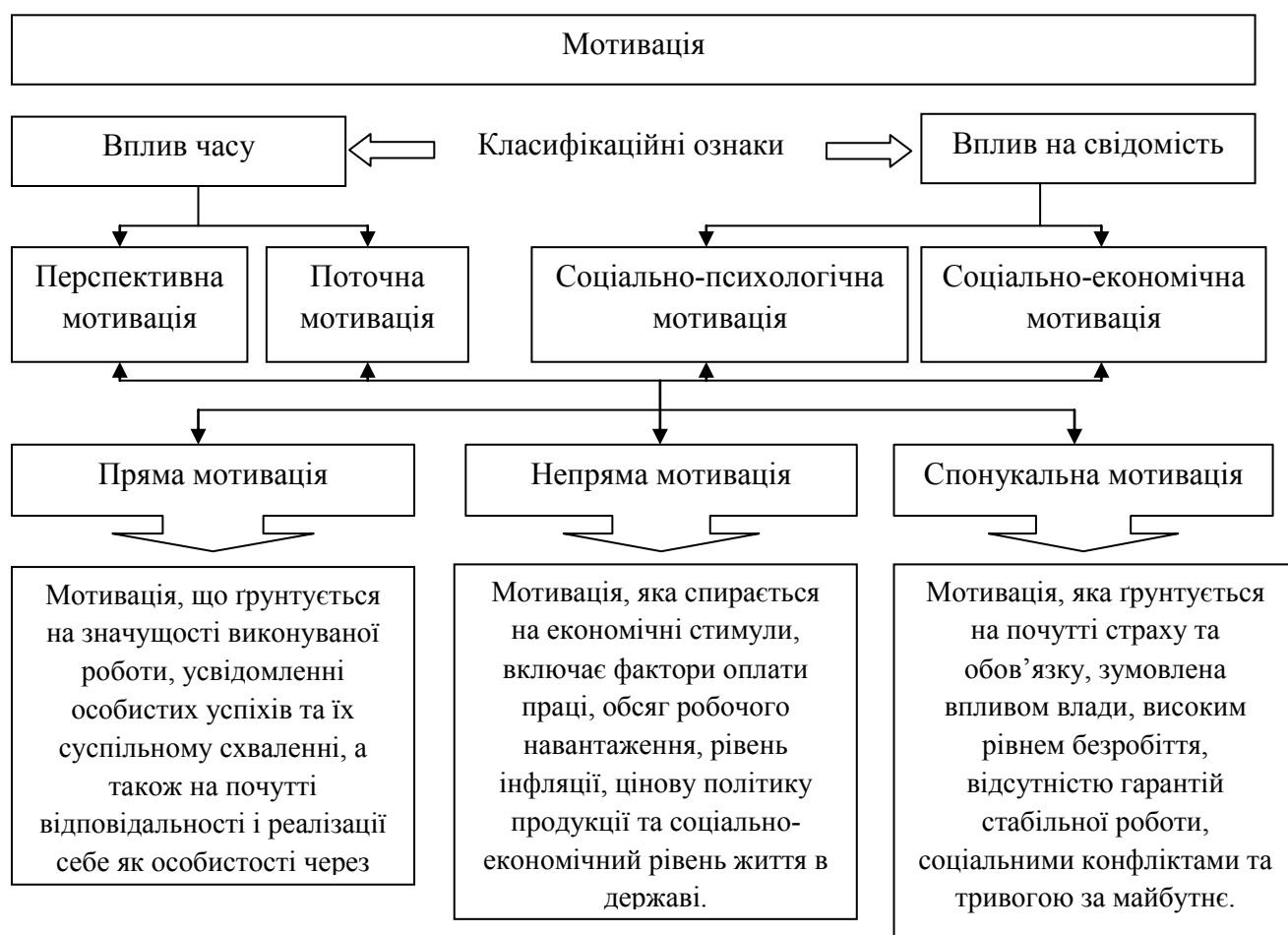


Рис. 1.1. Види мотивації [12]

Шостий етап — це задоволення або усунення потреби. На цьому етапі індивід або призупиняє свою активність до моменту появи нової потреби, або продовжує здійснювати дії, спрямовані на її повну ліквідацію. [4].

Аналізуючи зазначену модель мотиваційного процесу, можна дійти висновку, що перед керівником стоїть завдання формування такої системи заохочень, яка б забезпечувала працівникам впевненість у можливості

задоволення їхніх потреб через дії, спрямовані на досягнення цілей організації. Варто враховувати, що кожен працівник має індивідуальну мотиваційну структуру, яка визначає його поведінку.

Менеджеру слід постійно враховувати широкий спектр потреб та інтересів підлеглих. Основна складність полягає в тому, що мотиваційні чинники змінюються залежно від особистісних особливостей працівника, конкретних завдань, які стоять перед організацією, та часу. Тому навіть при детальному аналізі мотиваційної структури особистості не можна виключити неочікуваних реакцій на зовнішні стимули. Отже, мотиваційний процес є багатовимірним, динамічним і складним для прогнозування [13].

Оскільки мотивація є багатокомпонентним явищем, науковці підходять до її визначення по-різному: як до сукупності мотивів, стимулів, внутрішніх і зовнішніх впливів, або як до процесу, що спонукає людину до певної поведінки чи дії [15].

У свою чергу, стимулювання розглядається як вплив на трудову активність працівника шляхом формування умов праці, що мають особисту значущість для нього. Цей процес включає як зовнішні імпульси, так і структурні елементи самої трудової ситуації [2]. Таким чином, стимулювання поєднує дві взаємопов'язані складові: з одного боку – створення умов для задоволення потреб персоналу, а з іншого – забезпечення трудової поведінки, що відповідає цілям і потребам організації. Це створює певний обмін між зусиллями працівника та вигодами, які він отримує у відповідь.

При цьому деякі дослідники вважають терміни «стимул» і «заохочення» тотожними [29], а інші – розглядають заохочення як окремий елемент у межах ширшої системи стимулювання [20]. Отже, заохочення може виступати як самостійний напрям впливу, водночас залишаючись частиною загального процесу управління трудовою мотивацією.

Аналізуючи стимулювання в контексті забезпечення належного виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, слід зазначити, що його основною метою виступає підвищення рівня трудової активності, зростання

продуктивності та покращення якості виконуваної роботи. Стимулювання, як правило, спрямовується як на окремих співробітників, так і на колектив загалом, при цьому особливо часто в практиці використовується поєднання індивідуального та групового підходів у системах матеріального заохочення [6, 16].

Важливим є також усвідомлення особливостей різних концептуальних підходів до трактування понять «мотивація» і «стимулювання», оскільки це дозволяє чітко визначити співвідношення між ними. Історично склалося так, що радянська наукова школа, хоча й ототожнювала обидва поняття як форми спонукання до діяльності, все ж поділяла їх за науковими напрямками: мотивація відносилась до сфери психології, тоді як стимулювання – до галузі економіки [22].

На сьогоднішній день доволі часто трапляється практика ототожнення понять «стимулювання» і «мотивація», або ж визначення одного терміну через інший. Утім, окремі науковці наголошують на суттєвій відмінності між цими категоріями. Так, мотивацію доцільно розглядати як процес внутрішнього або зовнішнього спонукання особистості (або інших осіб) до дій, спрямованих на досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей підприємства. У той же час, стимулювання інтерпретується як зовнішній вплив на поведінку індивіда, що проявляється у формі подразника, поштовху чи конкретної причини, яка активізує трудову діяльність. Відтак, фундаментальна різниця між зазначеними категоріями полягає в тому, що стимулювання розглядається як інструмент або засіб реалізації процесу мотивації [11].

При цьому рушієм мотиваційного процесу виступають потреби, що формують основу поведінкових моделей працівників. У разі, якщо особисті потреби співробітника збігаються зі стратегічними потребами підприємства, його зусилля спрямовуються не лише на досягнення особистої вигоди, а й на реалізацію цілей організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності праці, зменшенню витрат виробництва, підвищенню якості продукції, що в комплексі забезпечує збільшення прибутковості підприємства та зміцнення його

конкурентних позицій на ринку [18].

Потреби реалізуються через мотиви, які стимулюють індивіда до здійснення певних дій, спрямованих на їх задоволення. Мотив виступає як усвідомлений або неусвідомлений чинник, що лежить в основі поведінки чи окремих вчинків і має суб'єктивний характер. Основна його функція полягає у формуванні цілей, що активізують особистість до дії під впливом зовнішнього стимулу та його внутрішнього осмислення. У результаті мотиви утворюють систему спонукань, обов'язків та прагнень, які спрямовують поведінку на досягнення конкретних цілей. [12].

Взаємозв'язок між потребами та мотивами полягає в тому, що реалізація потреб працівника відбувається через мотиви, які, у свою чергу, залежать від рівня актуальності конкретної потреби для особистості. Мотиви можуть відрізнятися за змістом і бути викликані як цілеспрямованою, так і стихійною активністю людини [21]. Таким чином, чим більш вираженим є прагнення працівника задовольнити певну потребу, тим інтенсивніше він виявляє активність у своїй діяльності.

1.2. Форми і методи мотивації персоналу

Методи мотивації персоналу — це сукупність інструментів та підходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей організації шляхом узгодження їхніх індивідуальних інтересів з корпоративними завданнями. Основою таких методів є системний аналіз мотиваційної сфери праці та активне впливання на її рушійні чинники. Ці методи базуються на законах і закономірностях управління і передбачають застосування різних форм впливу на персонал з метою підвищення його ефективності та продуктивності [24].

Мотивація персоналу здійснюється через застосування різних методів управління, адже сама мотивація, подібно до методів управління, спрямована на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації [41].

Дослідження численних теорій мотивації, проведені різними вченими в різні історичні періоди, доводять беззаперечний факт: розвиток підприємства неможливий без розвитку його персоналу, який є вмотивованим до досягнення поставлених завдань. Потреби працівників задовольняються шляхом впровадження відповідних стимулюючих механізмів і підходів.

Варто також зазначити, що еволюція наукових підходів до форм і методів стимулювання була тісно пов'язана зі змінами мотиваційних концепцій, які особливо активно розвивалися на межі XX і XXI століть. Цей процес став наслідком глобалізаційних змін, посилення конкурентного тиску на ринку, а також суттєвих перетворень індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), у якому визначальне значення набувають знання, інноваційний потенціал та інтелектуальні ресурси. Саме ці фактори стали основою суттєвих якісних змін у підходах до стимулювання працівників (див. Додаток Б).

Методи мотивації спрямовані на конкретний об'єкт — окрему особу або колектив. Вони включають у себе різноманітні прийоми та способи впливу, а організаційна форма цих методів визначається офіційно встановленим порядком їх застосування щодо об'єкта управління. [23].

Основними типами методів мотивації вважаються три групи: соціально-психологічні, економічні та організаційно-адміністративні. Однак їхнім недоліком є відсутність механізмів цілеспрямованої зміни потреб працівника та трансформації його мотиваційної спрямованості. Всі ці методи мотивації перебувають у тісній взаємодії та взаємозалежності [14].

Економічні методи мотивації реалізуються, як правило, через розпорядження та адміністративні рішення, тобто в межах організаційно-адміністративних методів, при цьому враховується соціальний статус працівника, особливості його психологічного сприйняття мотиваційного процесу, а також використовується підтримка соціально-психологічних методів[32].

Економічні методи мотивації ґрунтуються на зацікавленості працівників в

отриманні матеріальних вигод. Їх основна мета — забезпечення формування доходів підприємства та заохочення співробітників відповідно до їхнього особистого внеску в досягнення загальних результатів.

Серед різновидів економічної мотивації можна виокремити такі інструменти: заробітна плата (відрядна або погодинна), система преміювання (індивідуальна чи групова), участь у розподілі прибутку підприємства, а також право власності на виробничі ресурси – зокрема, отримання комісійних або володіння акціями. [11].

Отже, економічні методи мотивації можна розглядати як систему спеціально сформованих і впроваджених заходів, мета яких – підвищення зацікавленості працівників та колективу загалом у досягненні високих фінансових результатів. Ефективність економічної мотивації забезпечується дотриманням таких ключових принципів:

відповідність і гармонійне поєднання цілей економічного стимулювання з стратегічними завданнями розвитку організації;

диференційований підхід до мотивації, орієнтований на реалізацію змін у виробничій структурі;

інтеграція економічних стимулів з іншими методами впливу на працівників;

узгодження економічної мотивації з системою економічної відповідальності, що включає матеріальні санкції для організацій та окремих співробітників [40].

Методи організаційно-адміністративної мотивації спираються на принципи управлінської влади, трудової дисципліни та відповідальності персоналу. Їх впровадження здійснюється шляхом прийняття загальних та індивідуальних адміністративних актів управління (таких як розпорядження), які деталізують та нормативно оформлюють організаційні регламенти. [15].

Організаційно-адміністративні методи проявляються через наступні ключові форми впливу [37]:

- Наказ – найжорсткіша форма розпорядницького впливу, яка є

обов'язковою до виконання та передбачає юридичну відповідальність у разі порушення.

- Вказівка – доручення виконати певні дії, що має менш категоричний характер, ніж наказ, але передбачає адміністративну відповідальність за невиконання.

- Установа – загальна вказівка, як правило, від керівника високого рівня, що стосується ключових аспектів діяльності організації.

- Розпорядження – зазвичай оформлене письмово, спрямоване конкретним особам чи управлінським підрозділам, за силою впливу близьке до наказу.

- Рішення – форма керівного впливу, що ухвалюється керівником або колегіальним органом у межах їх повноважень.

- Пряма адміністративна вказівка – обов'язковий розпорядчий акт, адресований конкретним виконавцям і спрямований на вирішення певної ситуації.

- Нормативне регулювання – встановлення правил і стандартних процедур, які регулюють діяльність підлеглих та адміністративний вплив.

- Розробка і впровадження рекомендацій — заходи, спрямовані на покращення організаційних процесів, які підлягають адміністративному впливу.

- Нагляд та контроль – систематичне спостереження за діяльністю організації і окремих працівників з метою забезпечення відповідності встановленим нормам.

В межах організації виділяють такі форми прояву організаційно-адміністративних методів:

- обов'язкова (накази, розпорядження, заборони тощо);
- договірна (компроміси, узгодження, кооперація тощо);
- рекомендаційна (поради, роз'яснення, консультації, пропозиції, побажання тощо) [12].

Основною формою використання організаційно-адміністративних методів мотивації виступають розпорядчі документи та оперативні втручання в

управлінський процес, які спрямовані на узгодження дій учасників задля досягнення визначених цілей [28].

Методи організаційно-адміністративного стимулювання базуються на встановлених взаємовідносинах між керівником і підлеглим. Вони виявляються через підпорядкування, чітко регламентовані умови функціонування системи, допустимі відхилення від встановлених норм, а також межі дозволеної і забороненої поведінки учасників управлінського процесу. У разі порушення цих обмежень застосовується відповідний вплив. До методів цієї групи належать організаційно-стабілізуючі та організаційно-розпорядницькі методи впливу [19].

Методи організаційно-стабілізуючого впливу спрямовані на чітке формулювання та закріплення функціональних обов'язків співробітників, визначення меж допустимої поведінки і дій, а також на пояснення основних цілей і завдань виробничої або службової діяльності. Ці методи також передбачають інформування працівників про порядок і умови виконання їхніх службових функцій або конкретних доручень. До таких прийомів належать системне регламентування діяльності, встановлення норм і стандартів, а також проведення інструктажів [11].

Організаційне регламентування передбачає формування набору загальних правил і стандартів, які забезпечують суворе виконання працівниками своїх службових обов'язків. Впровадження таких норм сприяє зміцненню управлінської культури, підвищенню надійності роботи системи та покращенню ефективності управлінських процесів.

Одним із ключових засобів управлінського впливу у сфері соціального управління є нормування, яке включає правове оформлення діяльності підприємства та впорядкування трудових процесів персоналу. Законодавство України та відповідні нормативно-правові акти, у тому числі профільні галузеві документи, становлять основу правового регулювання діяльності організацій. Трудове нормування, що є важливим елементом організації управлінських функцій, переважно застосовується до технічного персоналу та службовців, які виконують допоміжні обов'язки в управлінському апараті [18].

Інструктування, що є одним із способів організаційно-стабілізуючого впливу, полягає у детальному роз'ясненні працівникам цілей і завдань майбутньої роботи, ознайомленні з умовами її виконання, а також з правилами, що регламентують порядок здійснення трудової діяльності [22].

Дисциплінарний метод управлінського впливу використовується у випадках порушення працівниками встановлених організаційно-адміністративних норм чи правил поведінки. У таких ситуаціях керівник, керуючись наданими йому повноваженнями, має право застосовувати дисциплінарні санкції відповідно до чинного трудового законодавства.

Організаційне стимулювання в управлінському процесі спрямоване на заохочення працівників проявляти ініціативу через задоволення їхніх внутрішніх потреб. Це реалізується шляхом правильної організації робочого процесу, встановлення раціональних норм та створення комфортних і сприятливих умов праці. Вплив здійснюється за допомогою різноманітних стимулів, як матеріальних, так і нематеріальних [18].

Погляд, що пропонує розширювати використання економічних методів управління виключно за рахунок заміни організаційно-адміністративних підходів, не можна вважати виправданим ні з наукової, ні з практичної точок зору. Організаційно-адміністративні методи базуються головним чином на владних повноваженнях керівника, його посадовій відповідальності, внутрішній дисципліні та суворому дотриманні правил у межах організації. Водночас важливо не плутати ці методи мотивації з суб'єктивними чи авторитарними рішеннями, які притаманні адмініструванню.

Основна суть організаційно-адміністративних методів полягає у впливі на персонал через розпорядчі документи (накази, інструкції, усні або письмові вказівки), постійний контроль за їх виконанням, а також застосування механізмів підтримки трудової дисципліни. Ці інструменти сприяють забезпеченню чіткої організаційної структури та підтриманню дисциплінованості у робочому процесі [37].

На відміну від інших мотиваційних підходів, організаційно-

адміністративні методи вирізняються своєю чіткою спрямованістю: всі накази та вказівки мають статус обов'язкових до виконання, і їхнє ігнорування розглядається як порушення трудової дисципліни, що може спричинити відповідальність або втрату мотивації працівника. Ці методи, по суті, є формою примусу, і їхня дієвість підтримується доти, доки трудова діяльність не перетворюється для людини на важливий життєвий пріоритет [16].

Організаційні відносини, що є невід'ємною частиною управлінського механізму, слугують об'єктивною основою для використання організаційно-адміністративних методів мотивації. Саме через них реалізується одна з ключових функцій управління – функція організації. Головним завданням цих методів є забезпечення координації роботи підлеглих відповідно до встановлених норм і правил. Водночас жоден із економічних методів мотивації не може бути ефективним без підтримки з боку організаційно-адміністративних засобів, які гарантують дисципліну, порядок і чіткість у трудовому процесі. Це свідчить про тісний взаємозв'язок і взаємодоповнюваність різних мотиваційних підходів у роботі з персоналом. [31].

Для забезпечення максимальної ефективності управління трудовими ресурсами важливо знайти оптимальне поєднання між організаційно-адміністративними, економічними, соціальними, психологічними та ідейно-виховними методами впливу.

Соціально-психологічні методи мотивації зазвичай розглядають як єдиний комплекс, однак доцільно їх розділяти залежно від особливостей впливу. Соціальні методи базуються на міжособистісних відносинах і охоплюють такі напрямки, як забезпечення соціального захисту, формування почуття приналежності до колективу, залучення працівників до процесів управління організацією тощо. Крім того, ці методи включають низку інструментів соціального регулювання, які сприяють впорядкуванню взаємин між працівниками, робочими групами та колективом у цілому через встановлення відповідних норм і правил поведінки.

До ключових інструментів соціального нормування в управлінській

практиці належать положення про внутрішній трудовий розпорядок, корпоративні стандарти поведінки, етичні кодекси, а також дисциплінарні заходи. Вони покликані підтримувати стабільні й впорядковані відносини у колективі, забезпечувати відповідність поведінки працівників прийнятим нормам і стандартам.

Соціальне регулювання, у свою чергу, спрямоване на узгодження інтересів різних соціальних груп, колективів і окремих працівників. Воно реалізується через механізми врахування та балансування цілей і потреб учасників організаційного середовища. Прикладами таких підходів є укладання колективних договорів, формування взаємних зобов'язань, організація відбору персоналу, а також створення систем задоволення соціальних запитів працівників [20].

Соціальні управлінські методи охоплюють різноманітні інструменти впливу, спрямовані на формування та зміцнення трудових колективів, а також регулювання внутрішньокolleктивних відносин. Вони ґрунтуються на взаємодії як офіційних, так і неформальних груп, враховують розподіл соціальних ролей, особистісний статус, міжособистісні зв'язки і соціальні потреби працівників [28].

Дослідження на практиці доводять високу результативність соціальних методів мотивації, особливо їхній вагомий вплив на поведінкові установки працівників. Фактори соціального середовища — взаємодія в колективі, комфортна робоча атмосфера, а також якісне професійне та особисте спілкування — відіграють надзвичайно важливу роль для персоналу. Опитування, проведені на різних підприємствах, показують, що більшість працівників цінують дружню атмосферу в колективі та можливість контактувати з компетентними, зацікавленими колегами. [23].

Отже, створення згуртованого колективу, підтримка доброзичливої атмосфери та створення сприятливих умов для як неформального, так і професійного спілкування є одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці й задоволеності співробітників.

Важливе місце серед соціальних методів мотивації займають такі складові,

як довіра між членами колективу, делегування повноважень і активне залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Особливу увагу заслуговує концепція трудового самоврядування — це організаційна форма, що дозволяє кожному працівнику самостійно вирішувати питання в межах наданих повноважень. Прикладами є професійні спілки чи трудові об'єднання, які створюють безпосередній зв'язок працівників із засобами виробництва, впливають на розподіл результатів праці і виконують важливі організаційно-економічні функції. Такий підхід інтегрує процеси виробництва та управління, формуючи нову модель соціально-економічних відносин, яка базується на партнерстві й рівноправності усіх учасників виробничого процесу [18].

Запровадження елементів самоврядування в систему управління персоналом базується на ідеології партисипативного (учасницького) підходу, суть якого полягає у залученні працівників до формулювання ідей, оцінювання альтернатив, колективного прийняття рішень і вибору найоптимальніших управлінських дій. З огляду на обмеженість ресурсів – матеріальних, фінансових та кадрових — досягнення високої ефективності управління значною мірою залежить від ступеня залученості персоналу та рівня розвитку їхньої ініціативності й креативності. Такий підхід може бути реалізований лише за умови, що працівники сприймають себе не лише виконавцями, а повноправними учасниками управлінського процесу, які мають вплив на виробничі та соціальні зміни в організації.

Прикладні дослідження підтверджують: більшість працівників позитивно ставляться до ідеї спільного управління, виявляючи зацікавленість в участі у прийнятті рішень, що стосуються організації праці, оптимізації внутрішніх процесів і досягнення командних цілей. Така тенденція свідчить про зростання мотивації до співучасті в управлінні та потребу в більш гнучких і демократичних формах організаційної взаємодії. [16].

Функціонування ринкової економіки, засноване на принципах децентралізації управління, формує сприятливий ґрунт для впровадження й розвитку систем трудового самоврядування на різних рівнях соціально-

економічної структури. В умовах, коли управлінські повноваження дедалі частіше делегуються на нижчі рівні організаційної ієрархії, самоврядування набуває особливого значення як інструмент ефективної самоорганізації трудових колективів.

У такій системі трудове самоврядування розглядається не просто як механізм внутрішньої координації дій, а як повноцінна модель участі працівників у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на функціонування підприємства. Воно забезпечує реальну можливість залучення персоналу до управлінських процесів, незалежно від посади чи формального статусу, сприяючи тим самим формуванню горизонтальних зв'язків, підвищенню мотивації та розвитку корпоративної відповідальності [27].

Психологічні методи управління вирізняються глибоким фокусом на внутрішні мотиваційні механізми особистості, стимулюючи працівника до активної трудової діяльності не через зовнішній тиск, а шляхом формування стійкого інтересу та залученості. До ключових інструментів психологічного впливу належать переконання, навіювання, наслідування, залучення до спільних цілей, спонукання до самореалізації, а іноді й м'який психологічний тиск. Ці методи апелюють до емоційної та інтелектуальної сфери людини, сприяючи розкриттю її особистісного потенціалу та підвищенню внутрішньої мотивації.

Важливо, що соціальні та психологічні важелі мотивації базуються не лише на інтуїтивному розумінні поведінки людей, а на науково обґрунтованих закономірностях соціальної взаємодії та психології особистості. Їх застосування охоплює як індивідуальний, так і груповий рівні – від роботи з персональними цінностями та потребами до формування здорового колективного клімату.

Попри очевидну ефективність таких підходів, дослідження свідчать про те, що управлінська практика в Україні досі недостатньо використовує можливості нематеріальної мотивації. Менеджери часто надають перевагу фінансовим стимулам, які не завжди виправдовують очікування працівників і не забезпечують довготривалого залучення. Ігнорування соціально-психологічних аспектів мотивації призводить до втрати важливого ресурсу – емоційної та

ідеологічної лояльності персоналу, яка може стати ключем до зростання ефективності організації в умовах сучасного ринку [11].

Окрім традиційної класифікації, методи мотивації прийнято також поділяти за рівнем охоплення та джерелом стимулювання. Зокрема, виділяють індивідуальні методи, що орієнтовані на персональні потреби, цілі та особистісні особливості працівника, групові – спрямовані на формування згуртованості колективу, командного духу та спільної відповідальності, а також на внутрішні – ті, що пов'язані безпосередньо із змістом і результатами праці – та зовнішні, які ґрунтуються на системі заохочень і винагород [36].

Мотивація персоналу є складним і динамічним явищем, тісно пов'язаним зі змінами у структурі потреб працівників, що залежать від конкретних обставин їхньої професійної діяльності. Оскільки мотиваційні орієнтири можуть змінюватися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, реакція працівників на управлінські стимули не завжди є однозначною чи прогнозованою. У цьому контексті ефективне управління мотиваційним процесом вимагає глибокого аналізу реального спектра потреб персоналу.

Застосування сучасних методів діагностики мотивації – таких як анкетування, глибинні інтерв'ю, соціометричні дослідження чи психологічне тестування – дозволяє з високою точністю ідентифікувати домінуючі очікування, пріоритети та цінності працівників. Отримана у процесі таких досліджень інформація стає надійною основою для розробки ефективних програм стимулювання, адаптованих до конкретних умов і особливостей колективу. Саме персоналізований підхід до управління мотивацією забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й зростання рівня задоволеності трудовою діяльністю [12].

Для забезпечення дієвості мотиваційної системи доцільно реалізовувати низку заходів, серед яких:

- узгодження розміру матеріальної винагороди із результатами праці працівника, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства;

- визнання і заохочення досягнень працівників, які демонструють вищі за середні результати;
- стимулювання участі працівників у прибутку підприємства за рахунок підвищення продуктивності їхньої праці;
- залучення персоналу до розробки показників оцінки ефективності діяльності підприємства;
- попередження виникнення конфліктів між інтересами працівників і цілями підприємства;
- чітке визначення посадових обов'язків кожного працівника;
- ліквідація соціальних привілеїв керівництва, що можуть створювати бар'єри у комунікації між управлінським та виробничим рівнями [38].

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємства, як правило, використовують комплексний підхід до мотивації персоналу, застосовуючи економічні, соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи. Водночас, домінуючими залишаються саме економічні стимули, що зумовлено актуальним рівнем соціально-економічного розвитку країни. Перехід до ефективного нематеріального стимулювання можливий лише за умови належної організації системи матеріального заохочення.

Варто також зазначити, що економічні методи не можуть бути ефективними без супроводу з боку організаційно-адміністративних інструментів, які забезпечують порядок, дисципліну та регламентованість трудових процесів [6].

1.3. Підходи до формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Система мотивації — це цілісна сукупність організаційних, економічних, соціальних і психологічних інструментів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників шляхом узгодження їхніх особистих інтересів із стратегічними та оперативними цілями організації. Вона забезпечує внутрішній

імпульс до дії, формує позитивну трудову поведінку, сприяє підвищенню продуктивності праці та підтримує лояльність персоналу. Ефективна мотиваційна система діє не лише як механізм стимулювання, а й як засіб розвитку трудового потенціалу, створення сприятливого мікроклімату та формування корпоративної культури.

Вона має сприяти формуванню у працівників відчуття приналежності до компанії. Правильне ставлення до роботи та позитивна поведінка залежать від системи цінностей співробітника, умов праці та використовуваних мотиваційних чинників [11].

Для того, щоб працівники розвивали позитивне та активне ставлення до своєї роботи, потрібно створити такі умови, за яких вони сприйматимуть свою діяльність як усвідомлену, що служить джерелом самовдосконалення та основою для професійного і кар'єрного зростання [19].

Процес формування мотиваційної системи праці є тривалим і складним, він охоплює такі ключові етапи:

- виявлення незадоволених потреб окремої особи чи колективу;
- аналіз потенційних благ, які можуть задовольнити ці потреби;
- підбір стимулів (благ), доступних для працівника;
- створення набору стимулів, що взаємно підсилюють один одного;
- застосування стимулюючих заходів;
- досягнення очікуваних результатів [4].

Система мотивації повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів і не існувати сама по собі. Важливо, щоб вона була тісно пов'язана з життєвими циклами компанії. Працівники мають усвідомлювати, що у випадку, коли компанія перебуває у кризовому стані або на етапі занепаду, не слід очікувати доходів, що значно перевищують ринкові стандарти в таких складних умовах.

Крім того, мотиваційна система має бути зрозумілою і простою для всіх учасників – від рядових співробітників до керівників. Якщо, наприклад, торговий представник не зможе самотійно розібратися в принципах цієї

системи, провести розрахунки або оцінити її ефективність, то вона втрачає значну частину своєї дієвості. Для перевірки зрозумілості мотивації можна запропонувати розглянути її найменш досвідченому менеджеру: якщо він легко зрозуміє схему, систему можна впроваджувати в роботу [14].

Система мотивації повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін. У разі зміни ринкових умов або внутрішньої ситуації в компанії, а також при коригуванні цілей або завдань підрозділів, мотиваційна система має швидко реагувати на ці зміни [6].

На рівні підприємства мотиваційна система має відповідати таким вимогам:

- гарантування рівноправного доступу до працевлаштування та професійного розвитку на основі досягнутих результатів і показників ефективності;
- встановлення відповідності між оплатою праці та її результатами, з акцентом на визнання особистого внеску кожного працівника у спільні досягнення, що передбачає справедливий розподіл прибутку відповідно до рівня продуктивності;
- формування безпечного та здорового робочого середовища, а також створення умов для підвищення добробуту співробітників;
- забезпечення атмосфери взаємної довіри, мотивації до досягнення спільних цілей та налагодження ефективного діалогу між керівництвом і працівниками. [8].

У процесі побудови ефективної системи мотивації беруть участь не лише представники управлінського апарату, які розробляють мотиваційні механізми та визначають пріоритети кадрової політики, а й самі працівники, через виявлення їхніх потреб, очікувань і зворотного зв'язку. (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1

Відповідальні структури за планування й реалізацію мотиваційних заходів. [8]

Посада	Відповідає за:	Результати
Генеральний директор	- Розробка та затвердження концепції системи мотивування персоналу. - Організація впровадження мотиваційної системи та забезпечення її методичної та організаційної підтримки на всіх етапах реалізації. - Здійснення регулярної оцінки ефективності функціонування системи мотивації та внесення коректив у разі потреби.	- забезпечення ефективності системи мотивації
Менеджер з персоналу	- Формування концептуальних засад системи мотивації. - Залучення керівників вищої та середньої ланки до розробки та реалізації мотиваційних заходів. - Впровадження мотиваційної системи на різних рівнях організації. - Моніторинг дотримання та ефективного застосування системи мотивації. - Оцінка результативності та впливу системи мотивації на робочі процеси. - Гарантування відповідності системи мотивації актуальним потребам і умовам розвитку підприємства	- розробка і презентація системи мотивації співробітникам підприємства
Керівники підрозділів	- Участь у розробці системи мотивації. - Оцінка робочої системи мотивації щодо свого підрозділу. - Участь у впровадженні системи мотивації в своєму підрозділі. - Виконання системи мотивації на рівні свого підрозділу.	- забезпечення ефективності системи мотивації
Рядові співробітники	- Організація та підтримка зворотного зв'язку щодо роботи системи мотивації.	- виявлення недоліків в системі мотивації

Розглянувши таблицю 1.1, можна зробити висновок, що основну відповідальність за розробку та впровадження системи мотивації несе менеджер з персоналу. Він відповідає за формування концепції мотиваційної системи, залучення керівництва до цього процесу, впровадження системи на різних рівнях організаційної структури та контроль за її виконанням. Керівники підрозділів також беруть активну участь у створенні системи мотивації та забезпеченні її

ефективності. Зворотній зв'язок від працівників є важливим елементом для оцінки та вдосконалення системи мотивації. [11].

Головна мета зворотного зв'язку полягає у встановленні діалогу між керівництвом і працівниками – для кращого розуміння потреб персоналу та допомоги в їх задоволенні. У свою чергу це сприяє підтримці інтересів компанії працівниками. Чим більш згуртованою є команда, очолювана керівником, тим менше ризик втрати кваліфікованих кадрів. Така організація зазвичай працює продуктивніше за конкурентів. Крім того, ефективна мотиваційна система значно зменшує негативний вплив неприємної інформації про компанію, адже працівники, маючи позитивний досвід співпраці з керівництвом, захищають її репутацію [25].

Для того, щоб мотиваційна система на підприємстві була дійсно ефективною і стимулювала працівників працювати краще, важливо дотримуватися певних принципів при її створенні [27].

У статті «Як змусити людей працювати на вас» директор консалтингової фірми С. Шпитонков виокремлює такі ключові принципи:

Прозорість і справедливість – будь-яка система стимулювання, включно із зарплатою, преміями та штрафами, має бути максимально зрозумілою для всіх співробітників. Це забезпечує відчуття справедливості. Працівник повинен чітко розуміти, за які конкретно результати він отримує винагороду або покарання. Якщо, наприклад, розмір зарплати залежить від багатьох складних і незрозумілих коефіцієнтів або непередбачених обставин, це може породжувати чутки про те, що керівництво свідомо ускладнює систему, щоб зменшити виплати [12].

Заохочення за досягнуті результати має бути чітко зрозумілим для працівника – він повинен усвідомлювати, що його винагорода (наприклад, зарплата або додатковий вихідний) залежить від якості виконаної роботи. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, що може впливати на свій рівень доходу. Зазвичай для цього застосовують процедуру атестації або оцінювання персоналу, яка дозволяє проаналізувати результати роботи за певний період.

Якщо під час оцінювання виявляються вагомі досягнення, наприклад, у бухгалтера, це може слугувати підставою для підвищення зарплати, що, у свою чергу, стимулюватиме його до подальших успіхів [19].

Підвищення рівня самостійності та відповідальності працівників передбачає делегування повноважень. Часто керівники недооцінюють здібності своїх підлеглих, що працівники відчують і це впливає на їх мотивацію. Делегування може проявлятися у таких формах:

- зменшенні ступеня контролю при збереженні вимог до звітності, що підвищує відповідальність кожного за свою роботу. При цьому не йдеться про повну відмову від контролю, а скоріше про передачу окремих сфер діяльності, якими підлеглий керуватиме самостійно;

- наданні додаткових повноважень і свободи в прийнятті рішень або виконанні обов'язків, іноді це може бути простий вибір між кількома варіантами;

- постановці нових і більш складних завдань, які раніше не входили до кола обов'язків співробітника, що допоможе урізноманітнити роботу і позбавить її рутинності [19].

Індивідуальний підхід, або «адресна» мотивація, враховує унікальність кожної людини та її власну ієрархію потреб. Використання лише віку чи статусу для формування мотиваційної системи ускладнює створення стабільної і ефективної системи стимулювання. Найдієвішою є система мотивації, орієнтована на особистість. Вона потребує значної уваги і терпіння з боку керівництва. Принцип «адресної» мотивації можна впроваджувати незалежно від розміру колективу. Навіть у великих компаніях можливо розділити працівників на керовані групи (від 2 до 20 осіб), де такий індивідуальний підхід буде ефективним [6]. Оцінити ефективність існуючої системи мотивації персоналу можна за допомогою певних ознак (табл. 1.2) [6].

Таблиця 1.2

Показники результативності діючої системи мотивації персоналу [6]

Критерії успішності діючої системи мотивації персоналу	Ознаки недостатньої ефективності системи мотивації персоналу
1. Стабільне досягнення поставлених цілей	1. Нестабільні або низькі результати виконання завдань
2. Постійне та своєчасне виконання робочих обов'язків	2. Виконання завдань нерегулярне або із затримками
3. Низький рівень плинності кадрів	3. Часті звільнення, особливо за власним бажанням
4. Активна готовність співробітників підтримувати колег та керівництво	4. Пасивне або байдужне ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5. Прояв ініціативи та позитивне ставлення до змін	5. Спротив нововведенням, скарги та загрози звільнення

Отже, якщо підприємство демонструє стабільні показники, працівники своєчасно та якісно виконують поставлені завдання, охоче підтримують колег і керівництво, а також активно долучаються до впровадження нововведень, при цьому рівень плинності кадрів залишається низьким, то можна стверджувати, що в компанії діє ефективна система мотивації персоналу [9].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЗО «ВДОМІКУ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПЗО «ВДОМІКУ»

Приватний заклад позашкільної освіти «ВДОМІКУ» (далі ПЗО «ВДОМІКУ») зареєстрований 20.03.2020р, код ЄДРПОУ 45099940, за адресою 49100, м. Дніпро, набережна Перемоги, 120, оф. 127. Основним видом діяльності є надання послуг у сфері позашкільної освіти (КВЕД 85.59 – Інші види освіти, н.в.і.у.). Інші види діяльності: 85.51 – Освіта у сфері спорту та відпочинку; 85.52 – Освіта у сфері культури; 85.60 – Допоміжна діяльність у сфері освіти; 86.90 – Інша діяльність у сфері охорони здоров'я; 88.91 – Денний догляд за дітьми; 93.29 – Організування інших видів відпочинку та розваг.

Заклад здійснює діяльність на підставі ліцензії, виданої відповідним органом місцевого самоврядування в галузі освіти, та відповідно до Статуту.

Відповідно до Статуту ПЗО «ВДОМІКУ» є закладом, який спрямований на всебічний гармонійний розвиток особистості, її розумовий розвиток, формування логічного мислення та ініціативності. ПЗО «ВДОМІКУ» – це простір для дітей різного віку. ПЗО «ВДОМІКУ» працює з дітками віком від 1 до 10 років.

Підприємство пропонує міні-садок, ранній розвиток, підготовка до школи, творчі мастер-класи. Серед послуг закладу є: вивчення англійської мови; всебічний розвиток дитини; заняття з мамою; малювання; міні-садок; підготовка до школи; послуги психолога; ранній розвиток; творчість; художня студія тощо.

Заняття проходять у цікавій ігровій формі та включають в себе: соціалізацію дитини, ігри на комунікацію; розвиток пам'яті, уваги, мислення; розвиток дрібної моторики; розвиток мовлення.

Місія закладу – створення комфортного, творчого та безпечного освітнього середовища для дітей шляхом впровадження інноваційних освітніх

програм, підтримки індивідуального розвитку та стимулювання креативного мислення. Пріоритетами у діяльності є: доброзичливе освітнє середовище, повага до особистості дитини, залучення батьків до освітнього процесу, використання сучасних технологій.

Основними завданнями ПЗО «ВДОМІКУ» є:

- вільний розвиток особистості дитини дошкільного віку та формування її соціально-громадського досвіду;
- підтримка та покращення фізичного і психологічного стану здоров'я дітей– створення умов для творчого, інтелектуального, духовного розвитку;
- сприяння соціальній адаптації та формуванню готовності до подальшого навчання;
- зрощення позитивного ставлення до оточуючого світу;
- залучення дітей до загальнолюдських цінностей та формування поваги до них.

ПЗО «ВДОМІКУ» забезпечує комфортні та доступні умови освітньої діяльності, виконання основних завдань позашкільної освіти, забезпечує рівень позашкільної освіти відповідно до державних вимог.

Серед пріоритетних напрямків у роботі закладу виокремлюється підготовка дітей до школи, що визначається як комплексний багатокомпонентний феномен, що включає загальну та спеціальну підготовку, якісним результатом якої є готовність дитини до школи.

Успішна підготовка дитини до школи вимагає створення необхідних організаційно-педагогічних умов, що враховують сучасні потреби суспільства для функціонування та розвитку дошкільної освіти. Перш за все, йдеться про створення ефективної системи роботи дошкільних навчальних закладів на основі наукових концептуальних вихідних точок.

У межах діяльності приватного закладу позашкільної освіти «ВДОМІКУ» реалізуються такі педагогічні умови підготовки дітей до школи в освітньому просторі:

1. Забезпечення наступності у змісті підготовки відповідно до вимог Нової української школи (НУШ).

2. Проведення діагностики рівня готовності дітей до шкільного навчання з подальшим аналізом та врахуванням отриманих результатів..

3. Забезпечення якісного кадрового складу та дидактично-методичного супроводу освітнього процесу.

4. Безперервна взаємодія та тісна співпраця з батьками.

Навчальна програма, за якою у ПЗО «ВДОМІКУ» готують до школи, адаптована до вимог НУШ і спрямована на вивчення основ математики, навчитися писати та читати, мислити та висловлювати свої ідеї, дізнаватися про світ та його зв'язки, розвивати творчі навички. Крім того, великий акцент робиться на тому, щоб навчитися працювати в команді, слухати одне одного, а головне – подолати психологічні бар'єри.

Ефективність діяльності закладу в значній мірі визначається організаційною структурою управління, що визначає склад, підпорядкованість, взаємодію його підрозділів. Організаційну структуру ПЗО «ВДОМІКУ» наведено на рис.2.1.

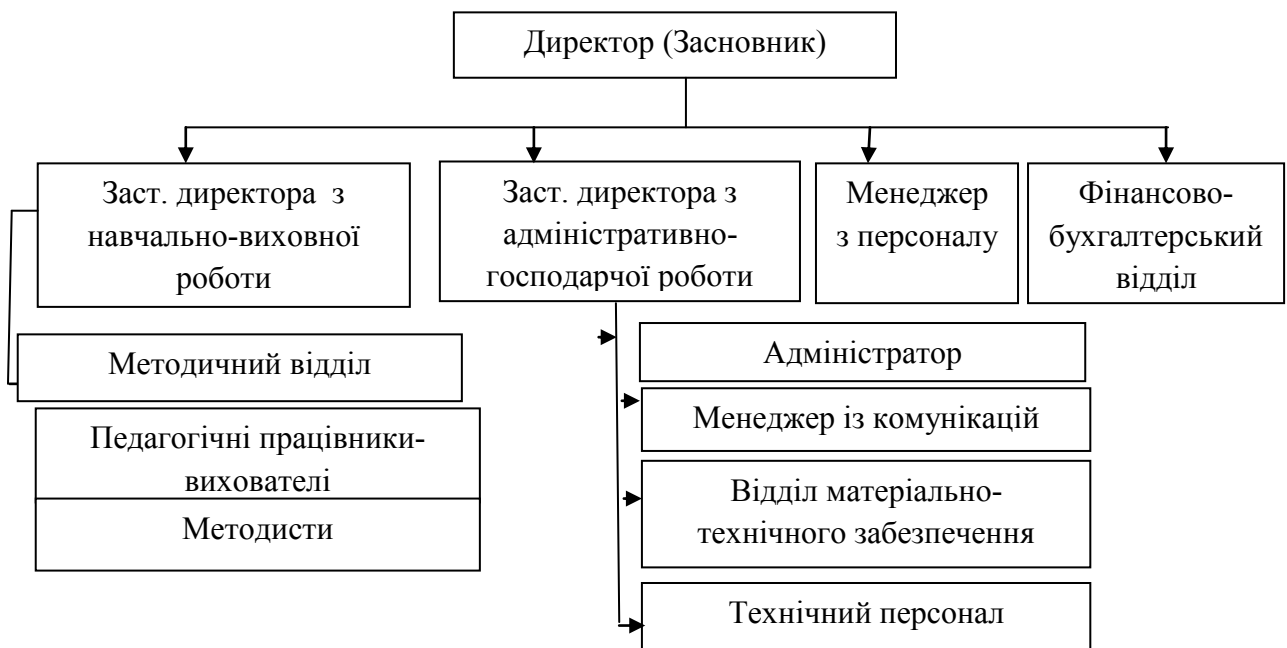


Рис. 2.1. Організаційна структура ПЗО «ВДОМІКУ»

Управління закладом здійснюється на основі принципів демократизму, відкритості, прозорості та педагогічної доцільності. Керівником є директор, який має педагогічну освіту та управлінський досвід. Директор забезпечує організацію освітнього процесу, кадрову політику та фінансово-господарську діяльність.

До структури закладу входять:

- адміністративний персонал (директор, бухгалтер, менеджер із комунікацій);
- педагогічний персонал (викладачі, тренери, вихователі);
- технічний персонал (прибиральник, охоронець).

Усі викладачі мають вищу освіту за профілем, регулярно проходять підвищення кваліфікації та тренінги з новітніх освітніх технологій, методик навчання дітей, інклюзивної освіти та психології.

Кадрова політика ґрунтується на принципах професійності, відкритості, безперервного розвитку та мотивації. Працівникам забезпечуються належні умови праці, можливість самореалізації та професійного зростання. Проводяться регулярні наради, тренінги, майстер-класи.

ПЗО «ВДОМІКУ» розташований у зручному районі з добре розвиненою інфраструктурою. Приміщення відповідає санітарним та пожежним нормам, має відповідні дозволи на використання для освітньої діяльності.

Матеріальна база включає:

- навчальні кабінети, обладнані меблями відповідно до вікових потреб дітей;
- сучасну мультимедійну техніку (ноутбуки, проектори, інтерактивні панелі);
- спеціалізовані зони для творчості (студії малювання, ліплення);
- зону відпочинку з книгами, настільними іграми, м'якими меблями;
- внутрішній двір для активного відпочинку та занять на свіжому повітрі.

Джерелами фінансування закладу є: плата за навчання від батьків; благодійні внески; гранти на реалізацію освітніх програм; кошти, отримані від проведення заходів (майстер-класи, лекції).

Середня плата за відвідування гуртка або курсу становить від 1500 до 3000 грн на місяць, залежно від інтенсивності й напрямку. Дохід використовується

для: виплати заробітної плати; сплати оренди приміщення; придбання витратних матеріалів та техніки; організації заходів для дітей; проведення ремонтів та оновлення інтер'єру.

Надамо загальну техніко-економічну характеристику показників роботи закладу. Основні техніко-економічні показники діяльності ПЗО «ВДОМІКУ» наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Техніко-економічні показники роботи ПЗО «ВДОМІКУ»
за 2022-2024 р.**

Показник	Значення			Відхилення 2024 до 2022	
	2022	2023	2024	±	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн	6532	5229,1	11460,5	4928,5	75,5
Середньооблікова чисельність працівників у т. числі: чол.	51	47	50	-1,0	-2,0
Педагогічний та технічний персонал чол.	42	39	42	0,0	0,0
Чистий дохід на одного працюючого, тис. грн/чол.	128,08	111,26	229,21	101,1	79,0
Виробнича собівартість послуг, тис. грн.	5245	4559,3	9776,5	4531,5	86,4
Повні витрати (виробнича собівартість + адмін.вит-рати), тис. грн.	6483	5396,1	12507,3	6024,3	92,9
Прибуток від реалізації послуг (чистий дохід - повні витрати), тис. грн	50	-66,2	572,1	522,1	1044,2
Рентабельність реалізації послуг, %	0,95	-1,45	5,85	4,9	x
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	663,3	685,2	605,9	-57,4	-8,7
Фондовіддача, грн./грн	9,85	7,63	18,91	9,1	92,1

У 2024 р. фактичний обсяг реалізованої послуг становить 11460,5 тис. грн., у 2023 р. – 5229,1 тис. грн, а в 2022 р. – 6532 тис. грн.

За даними підприємства середньооблікова чисельність персоналу у 2024 р. становила 50 осіб, з них педагогічний та технічний персонал 42 осіб. Незважаючи на кризові явища в економіці України та воєнний стан в країні на ПЗО «ВДОМІКУ» кількість співробітників майже не змінюється.

Чистий дохід в розрахунку на одного працюючого становить у 2024 р. –

229,21 тис. грн., тоді як за попередні роки продуктивність праці була нижчою та складала у 2023 р. – 111,26 тис. грн., а в 2022 р. – 128,08 тис. грн.

Виробнича собівартість послуг у 2024 р. склала 9776,5 тис. грн., а прибуток від їж реалізації (як різниця між чистим доходом та повними витратами) дорівнює 572,1 тис. грн.

Наведені дані дали можливість розрахувати рентабельність реалізації послуг, яка становить у звітному 2024 р. – 5,85 %, тобто на 1 гривню затрат на виробництво послуг отримано прибутку майже 0,05 грн. У 2022 р. рентабельність реалізації становила 0,95 %, а в 2023 р. – (–1,45%).

Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2022 р. становила 663,3 тис. грн, у 2023 р. – 685,2 тис. грн, а у звітному 2024 р. становить 605,9 тис. грн. Фондовіддача у 2024 р. дорівнює 18,91 грн, тобто на 1 гривню вартості основних виробничих фондів вироблено послуг вартістю 18,91 грн. Таким чином, необхідно звернути увагу на підвищення фондовіддачі основних фондів, тобто зростання ефективності та інтенсифікації використання основних засобів.

Оцінку показників виробничо-господарської діяльності слід почати з аналізу доходів від реалізації та чистого прибутку підприємства.

Для аналізу виробництва та реалізації послуг використаємо дані форми № 1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати», розраховані показники зведемо до таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки прибутку підприємства у 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	Роки			Відхилення			
				2023 р. до 2022 р.		2024р. до 2023 р.	
	2022	2023	2024	±	%	±	%
Чистий дохід від реалізації послуг	6532	5229,1	11460,5	-1302,9	-19,9	6231,4	119,2
Усього доходів	6533	5329,9	13079,4	-1203,1	-18,4	7749,5	145,4
Усього витрат, у т.ч.	6483	5396,1	12507,3	-1086,9	-16,8	7111,2	131,8
Собівартість	5245	4559,3	9776,5	-685,7	-13,1	5217,2	114,4
Інші витрати	1238	836,8	2730,8	-401,2	-32,4	1894,0	226,3
Чистий прибуток (збиток)	50	-66,2	572,1	-116,2	-232,4	638,3	-964,2

З табл. 2.2. видно, що динаміка прибутків підприємства має циклічний

характер, так у 2022 та 2024 роках за результатами господарської діяльності підприємство отримувало прибуток, а за 2023 рік отримало збиток у сумі 66,2 тис. грн.

Від’ємний результат господарської діяльності у 2023 році пояснюється складними економічними умовами господарювання – війною з р.ф. та економічною кризою в Україні, падінням купівельної спроможності населення. Проте, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, у 2024 році підприємство отримало значні прибутки у розмірі 572,1 тис.грн.

Прибутковість підприємства оцінюється за допомогою двох основних показників — прибутку та рентабельності. Прибуток відображає загальний абсолютний результат діяльності без врахування ефективності використання ресурсів. Тому для більш комплексного аналізу цей показник доповнюють відносною величиною — рентабельністю. Аналіз показників рентабельності показано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (± в.п.)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Рентабельність основної діяльності, %	1,0	-1,5	5,9	-2,5	7,4
Рентабельність власного капіталу, %	27,7	-57,9	83,3	-85,6	141,2
Рентабельність капіталу, %	3,7	-4,0	20,2	-7,7	24,1

Аналіз показників рентабельності підприємства відображає схожу динаміку з тенденціями зміни прибутку. Найвищі значення рентабельності зафіксовано у 2024 році. Зокрема, рентабельність основної діяльності у 2024 році становила 5,9 %, що свідчить про отримання приблизно 6 копійок прибутку на кожну гривню, вкладену в основну діяльність підприємства.

Ефективність використання власного капіталу досягла рівня 83,3 %, що вказує на його ефективне використання, однак таке високе значення пояснюється порівняно невеликим розміром власного капіталу підприємства.

Рентабельність загального капіталу за звітний період становить 20 %, що

означає отримання 20 копійок прибутку з кожної гривні загального капіталу підприємства. Можна зробити висновок, що ефективність діяльності підприємства у 2024 році була найвищою, проте рентабельність попередніх періодів діяльності підприємства свідчить про незначну ефективність використання ресурсів підприємства.

Досягнення таких результатів стало можливим завдяки якісному кадровому та дидактично-методичному забезпеченню, що виступає однією з ключових педагогічних умов підготовки дітей до школи в освітньому просторі приватного закладу позашкільної освіти «ВДОМІКУ».

Успішна реалізація системи роботи з підготовки дітей до шкільного навчання вимагає відповідної підготовки педагогічних кадрів. На роботу у ПЗО «ВДОМІКУ» приймають тільки працівників із педагогічною освітою, які проявляють себе як новатори, переконані гуманісти, справжні професіонали, внутрішньо вільні, з новим мисленням, орієнтованим на індивіда. Їх основна якість повинна бути здатністю створювати, знаходити нетрадиційні освітні технології, і в той же час бути уважним до накопиченого національного та світового педагогічного досвіду.

Крім наявності диплома, який засвідчує кваліфікацію працівника, кожен педагог щороку проходить додаткові навчання, які розширюють його педагогічний арсенал та світогляд. Дидактично-методичне забезпечення навчального процесу здійснюється через використання якісної навчальної програми та великої кількості дидактичних посібників.

ПЗО «ВДОМІКУ» використовує апробовану програму підготовки дитини до школи «Вундеркіндик». Вона є дворівневою та включає в себе такі компоненти як: читання, граматики, письмо, розвиток мовлення, орієнтування в просторі, математика, геометричні фігури, розвиток логіки, пам'яті, конструювання, пальчикові ігри та фізкультхвилинки. Протягом року діти освоюють букви та звуки, що їх позначають, вчаться писати їх в друкованому та прописному вигляді, а також навчаються читати. Окрім цього програма вміщує

засвоєння навичок складання схем речень та звукових моделей слів, основ каліграфії.

Діти працюють у робочому зошиті, який педагоги закладу на основі програми розробили самостійно. Зошит включає в себе також проектну діяльність дітей «Подорож континентами світу», де вихованці мають можливість ознайомитися із більшістю країн світу, вивчити столиці, та дізнатися про основні символи держав, а також дослідна діяльність, де місце мають справжнє дослідження ознак води, росту рослин, життя комах.

Також в процесі навчальної діяльності у ПЗО «ВДОМІКУ» використовують надбання таких педагогів як М. Монтесорі, М. Зайцева, З. Д'єнєша, сім'ї Нікітіних та інші методики.

Досліджуючи ПЗО «ВДОМІКУ» з позиції забезпеченості та ефективного використання трудового потенціалу наведемо динаміку чисельності персоналу підприємства та розрахуємо основні показники ефективності його використання у 2022-2024 рр.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу підприємства зображено на рис. 2.2.

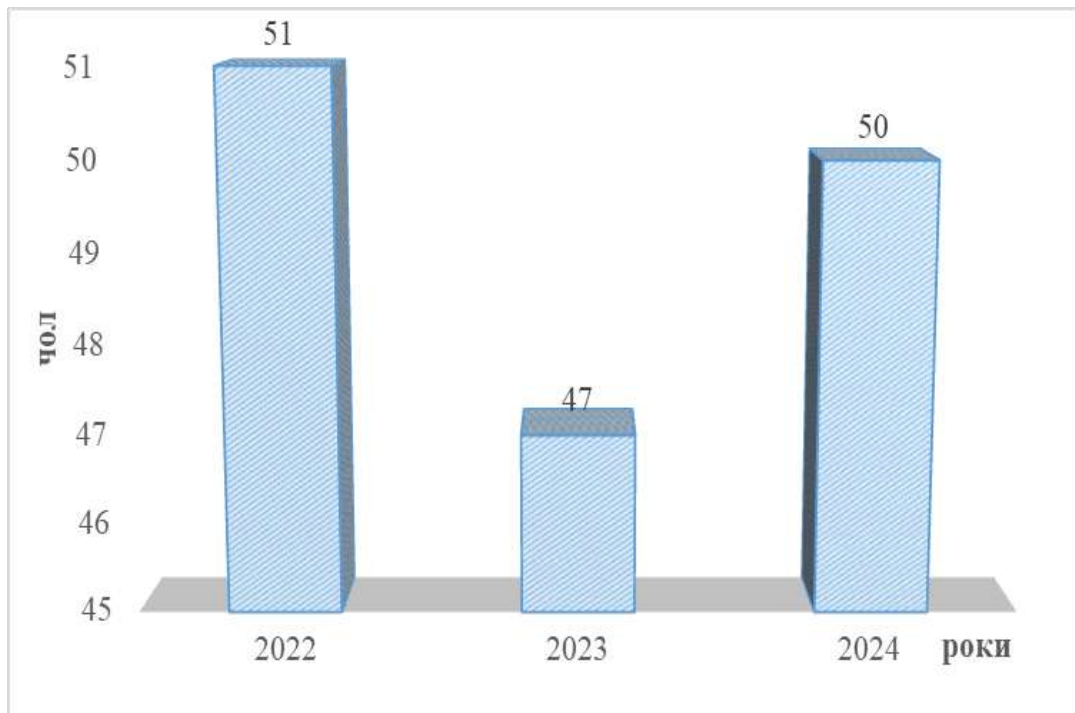


Рис 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПЗО «ВДОМІКУ» у 2022-2024 рр.

Як видно з рис. 2.2. чисельність персоналу закладу працівників облікового складу становила 50 осіб, що на 3 особи більше ніж у 2023 році та на 1 чол. менше ніж у 2022 р. Ці зміни відбулися через добровільне звільнення працівників.

Більш конкретно особливості персоналу підприємства можна визначити розглянувши його структуру, яка наочно представлена на рис. 2.3.

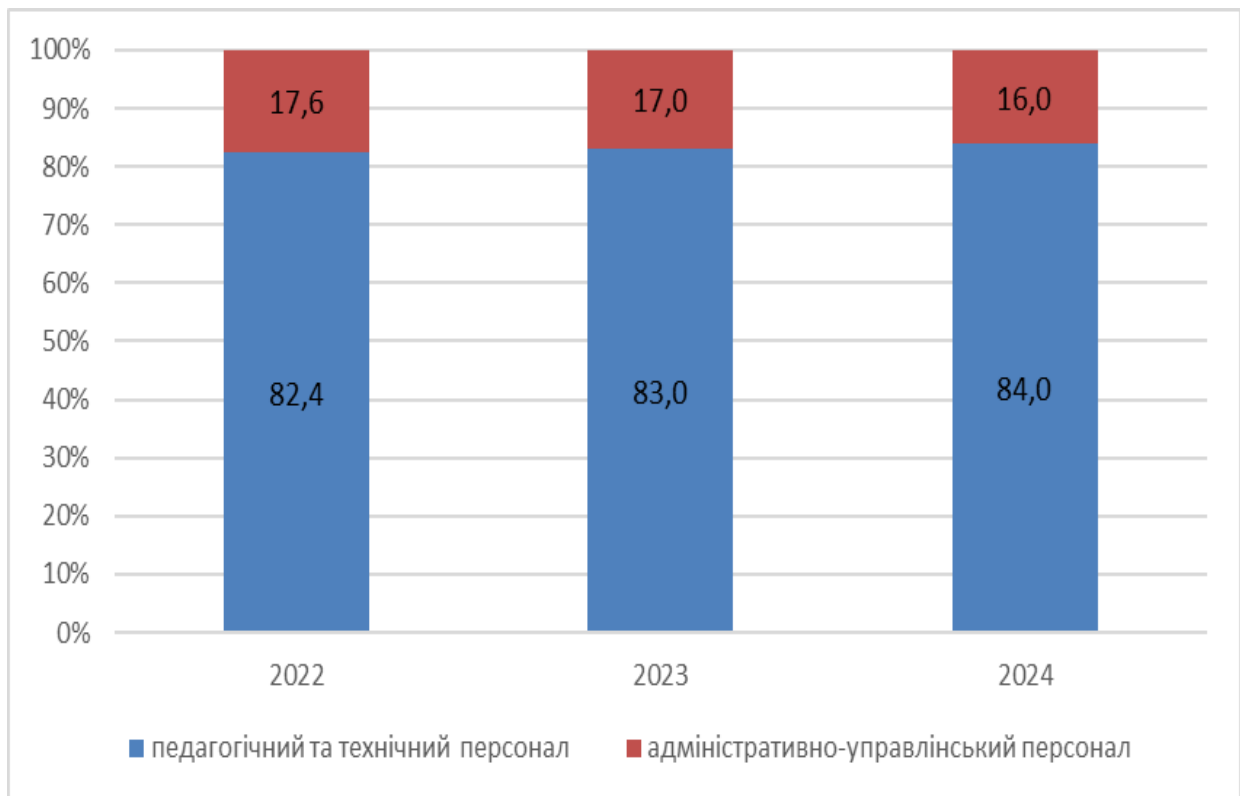


Рис. 2.3. Структура персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» у 2022-2024 рр.

Основу кадрового складу становлять викладачі-дошкільники, логопеди, музичні керівники, психологи, а також методисти та менеджери освітніх програм. Тому у структурі персоналу питома вага педагогічний та технічний персонал складає 82-84 % (42 чол.), а адміністративно-управлінського персоналу –16-17% (8 чол). Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання чисельності педагогів та скорочення адміністративно-управлінського персоналу, як в абсолютному виразі, так і в питомій вазі.

Проведемо аналіз вікової структури працівників закладу, результати якого представимо у вигляді табл. 2.3

Таблиці 2.3

Аналіз вікової структури працівників ПЗО «ВДОМІКУ»

Показник	Роки			Відхилення (±)		
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2022 р.
Облікова кількість штатних працівників	51	47	50	-4	3	-1
Кількість працюючих у віці:						
15-34 років	19	18	21	-1	3	2
35-49 років	26	24	25	-2	1	-1
50-54 років	5	5	4	0	-1	-1
55-59 років	1	0	0	-1	0	-1

Аналіз вікової структури працівників закладу показує, що в віковій структурі переважають працівники від 35 до 49 років, це пояснюється тим, що дані працівники вже мають досвід роботи, пройшли процес становлення і активно залучені в діяльність підприємства.

Важливим показником стабільності роботи закладу, та рівня мотивації праці є плинність персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники плинності персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» у 2022-2024 рр

Показник	Рік			Відхилення (±)	
	2022	2023	2024	до 2022 р	до 2023 р
Середньооблікова чисельність, чол	51	47	50	-1	3
Чисельність працівників зі стажем більше одного року	46	43	46	0	3
Прийнято, чол.	5	8	6	1	-2
Звільнено, чол. у т.числі:	9	5	3	-6	-2
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу ($K_{пр}$)	9,8	17,0	12,0	2,2	-5
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$)	17,6	10,6	6,0	-11,6	-4,6
Коефіцієнт стабільності кадрів, ($K_{ст}$)	90,2	91,5	92,0	2,2	1

Чисельність прийнятих працівників за проаналізований період змінюється нерівномірно, у 2023 році дана тенденція зростає, а у 2024 році спостерігається незначне скорочення прийому працівників, що пов'язано з повною комплектацією професійного складу закладу освіти. У зв'язку з цим аналогічну

тенденцію має коефіцієнт прийому, який у 2023 р. має найвище значення. Зростання чисельності прийнятих працівників у 2023 році пов'язано із появою на ринку праці висококваліфікованих робітників, які втратили роботу внаслідок війни. Проте, керівництво ПЗО «ВДОМІКУ», незважаючи на складну економічну ситуації та непередбаченість зовнішнього середовища, все ж продовжувало укомплектовувати кадровий склад закладу висококваліфікованим персоналом, з огляду на стратегічну орієнтованість майбутнього розвитку.

За проаналізований період спостерігається також скорочення звільнення персоналу та зниження коефіцієнту плинності кадрів, що свідчить про зростання задоволеністю умовами праці або труднощами з працевлаштуванням на ринку праці. Протягом досліджуваного періоду звільнення персоналу відбувалося за власним бажанням. Незважаючи на це, значення коефіцієнту плинності кадрів для даного закладу освіти є занадто великим, що вимагає дослідження мотиваційної політики та виявлення причин плинності персоналу. Отже, аналіз плинності персоналу показав, що на підприємстві створені задовільні умови праці персоналу.

Проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів та забезпеченості персоналу засобами праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання персоналу ПЗО «ВДОМІКУ»

Показники	Роки			Відхилення (±)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	6532	5229,1	11460,5	-1 302,9	6 231,4
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	51	47	50	-4,0	3,0
Продуктивність праці одного середньооблікового працівника, тис. грн.	128,08	111,26	229,21	-16,8	118,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	663,3	685,2	605,9	21,9	-79,3
Фондоозброєність праці одного середньооблікового працівника, тис. грн.	13,01	14,58	12,12	1,6	-2,5
Фондовіддача основних фондів, грн.	9,85	7,63	18,91	-2,2	11,3

Проаналізувавши показники використання основних фондів та трудових ресурсів можна зазначити, що продуктивність праці працівників закладу освіти зростає, це пов'язано з позитивною тенденцією зростання виручки від реалізації послуг. У зв'язку з тим, що підприємство має незначні розміри основних фондів, фондоозброєність праці персоналу досить мала та має тенденцію до зменшення. Зростання виручки від реалізації послуг також вплинуло на збільшення фондівддачі основних фондів, що за звітний період склало 9,07 грн. (або 92,1 %).

Отже, можна констатувати, що у 2024 році ефективність використання трудових ресурсів була найвищою за весь період аналізу. Водночас у 2023 році зафіксовано найнижчі показники ефективності, що зумовлено впливом війни, економічної кризи в Україні, зниженням купівельної спроможності населення, девальвацією гривні та іншими негативними факторами.

2.2. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу ПЗО«ВДОМІКУ»

У сучасних умовах підвищеної конкуренції на ринку освітніх послуг ефективна система мотивації персоналу стає запорукою стабільного розвитку закладу, оскільки персонал відіграє ключову роль у формуванні іміджу закладу, тому стимулювання їхньої роботи – пріоритет керівництва.

Аналіз положень Колективного договору на 2023–2024 роки, що регламентують систему мотиваційних заходів, свідчить про те, що вона здебільшого орієнтована на матеріальне стимулювання персоналу. Основними формами є: нарахування щомісячної премії за досягнення результатів, виплата надбавок, а також надання соціальних пільг.

Мотиваційна політика у приватному закладі позашкільної освіти «ВДОМІКУ» спрямована на те, щоб активізувати особисту ініціативу працівників, стимулювати зростання їхньої професійної майстерності, підвищення продуктивності праці та надати можливість впливати на рівень

власного доходу через результати своєї діяльності.

Заклад також дотримується принципу стабільності оплати праці, гарантує дотримання встановлених законодавством мінімальних стандартів оплати, що забезпечує фінансову впевненість працівників.

Заробітна плата формується з основної та додаткової зарплати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Основу становить погодинна чи місячна заробітна плата (залежно від форми зайнятості), преміювання, виплати за додаткові функції, матеріальна допомога та бонуси за залучення нових клієнтів або високі рейтинги серед батьків.

Структура виплат у ПЗО «ВДОМІКУ»:

1. Основна заробітна плата – формує приблизно 70% загального доходу працівника. Для викладачів вона залежить від кількості проведених занять, категорії занять (індивідуальні або групові), складності програми.

2. Премії та бонуси – виплачуються щомісячно на основі рейтингу задоволеності батьків, виконання плану відвідуваності, участі у створенні нових курсів чи матеріалів. Частка премій може становити 15–20% місячного доходу.

3. Доплати за суміщення обов'язків – передбачені для працівників, які поєднують викладання з методичною або адміністративною діяльністю.

4. Сезонні виплати – подарункові сертифікати, грошові бонуси до свят, матеріальна допомога у разі важливих життєвих подій.

5. Неформальні заохочення – компенсація навчання, участь у тренінгах за рахунок закладу, безкоштовне відвідування заходів для дітей працівників.

Адміністрація закладу має право за рахунок прибутку встановлювати інші види заохочень і компенсаційних виплат.

Рішення Адміністрації про встановлення заохочень, додаткових виплат і компенсацій оформляються наказами та доводять до відома працівників, яких це стосується. Додаткові заохочення, додаткові виплати і компенсації можуть встановлюватися як для всіх працівників, так і для окремих структурних підрозділів, зважаючи на особливі умови праці в таких структурних підрозділах.

Аналіз рівня оплати праці персоналу закладу у 2022-2024 рр. представимо у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка рівня оплати праці персоналу

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Середньомісячна заробітна плата адміністративного персоналу	24,5	25,3	25,8	3,3	2,0
Середньомісячна заробітна плата педагогічно-технічного персоналу	19,6	19,9	22,7	1,5	14,1

Середньомісячна зарплата всіх працівників закладу, як педагогічно-технічного так і управлінського персоналу мала тенденцію до зростання. Так зарплата одного працівника управління в 2022 р. становила 24,5 тис.грн, а в 2024 р. зросла до 25,8 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата педагогічно-технічного персоналу у 2022 році становила 19,6 тис.грн., а у 2024 році зросла і становила 22,7 тис.грн.

В ПЗО «ВДОМІКУ» не існує заборгованості по заробітній платі.

Можемо навести орієнтовну структуру заробітної плати працівників закладу у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Основна структура заробітної плати педагогічного працівника

Компонент	Розмір (грн)	Примітка
Базова ставка	10 000 грн	Фіксована ставка за місяць (умовна величина)
Оплата за академ.години	6 000 грн	Додатково за проведені заняття (почасова)
Премія за якість	2 000 грн	За високі оцінки в анкетах батьків / учнів
Премія за ініціативу	1 500 грн	За розробку нових курсів, участь у заходах
Доплата за заміни	1 000 грн	За підміну інших викладачів
Компенсація ППК	1 200 грн	Покриття витрат на підвищення кваліфікації
Разом (місяць)	21 700 грн	

Якщо розглянути структуру мотиваційних виплат (табл. 2.7) то можна побачити, що базова частина становить – 45% від загальної заробітної плати,

30% становить почасове (аудиторне навантаження), а 25 % відноситься на мотиваційні виплати (премії, доплати та компенсації).

Таблиця 2.8

**Структура мотиваційних виплат
(середньомісячні дані по педагогічному складу)**

Виплата	% від загальної зарплати	Коментар
Базова частина	45%	Фіксована ставка, базовий оклад
Почасова (аудиторне навантаження)	30%	Залежить від кількості груп / занять
Премії	15%	Мотиваційні, залежно від результатів роботи
Інші доплати / заміни	5%	Тимчасові навантаження
Соціальні компенсації	5%	Підвищення кваліфікації, курси, тренінги

Виплата заробітної плати проводиться в наступному порядку :

- аванс – в період з 5 по 15 число поточного місяця,
- заробітна плата по остаточному розрахунку за поточний місяць - в період з 20 по 25 число наступного місяця.

У разі, якщо дата виплати авансу або основної заробітної плати припадає на вихідний або святковий день, виплата здійснюється напередодні. У приватному закладі позашкільної освіти «ВДОМІКУ» преміальні розраховуються, як правило, на основі посадового окладу працівника. Це передбачено внутрішнім Положенням про преміювання. Залежно від результатів роботи за певний звітний період, працівники можуть отримувати додаткові виплати в межах 30–70 % від окладу.

Пропозицію про надання премії подає керівник відповідного структурного підрозділу з урахуванням затвердженого обсягу фінансування. Така ініціатива оформлюється службовою запискою на ім'я керівника ПЗО «ВДОМІКУ».

Варто відзначити, що заклад дотримується уніфікованої системи преміювання: індивідуальні досягнення працівників не враховуються. Щомісячно формується єдиний преміальний фонд, який розподіляється між співробітниками пропорційно до розміру їхніх посадових окладів. Такий підхід

не мотивує працівників до підвищення особистої продуктивності, оскільки відсутня пряма залежність між результатами праці та розміром винагороди.

2.3. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу ПЗО «ВДОМІКУ»

Особливе значення в ПЗО «ВДОМІКУ» має нематеріальна мотивація, яка не потребує прямих фінансових витрат, але значно впливає на задоволення працею, залучення, ініціативність і лояльність персоналу. У ПЗО «ВДОМІКУ» використовуються різноманітні інструменти нематеріального стимулювання, адаптовані до специфіки творчої, педагогічної діяльності.

Основні форми нематеріальної мотивації які застосовуються в ПЗО «ВДОМІКУ» представлені у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні форми нематеріальної мотивації в ПЗО «ВДОМІКУ»

Напрямок нематеріальної мотивації	Приклади реалізації в ПЗО «ВДОМІКУ»
Професійний розвиток	Оплата зовнішніх курсів, семінарів, участь у вебінарах, наставництво
Визнання та повага	Публічне визнання на загальних зборах, грамоти, оголошення подяк
Розширення повноважень та автономії	Можливість створювати власні авторські курси, самостійне формування розкладу
Участь у прийнятті рішень	Залучення до стратегічного планування, опитування при змінах у навчальних програмах
Зручність і комфорт праці	Гнучкий графік, гібридна форма роботи, комфортне облаштування робочих зон
Внутрішня комунікація та атмосфера	Тімбілдінги, корпоративні заходи, щомісячні обговорення потреб колективу
Кар'єрне зростання	Можливість стати координатором напрямку, методистом, куратором проєктів

Одним із головних форм нематеріальної мотивації є сприяння професійному розвитку, що полягає в оплаті закладом зовнішніх курсів для викладачів і вихователів. Такий підхід сприяє зростанню професійної компетентності педагогічного колективу, підтримує прагнення до саморозвитку та впровадження інноваційних методик у навчальний процес, водночас

підвищуючи лояльність працівників і їх зацікавленість у довгостроковій співпраці із закладом.

Визнання та повага в ПЗО «ВДОМІКУ» є важливим елементом нематеріальної мотивації персоналу, що сприяє формуванню позитивного мікроклімату в колективі. У ПЗО «ВДОМІКУ» застосовують: оголошення подяки, нагородження цінним подарунком, нагородження почесною грамотою, пільги в галузі соціально-культурного обслуговування. У якості мотивації праці у закладі надають звання «Найкращий працівник». При тому, найкращий працівник місяця отримує бонус в грошовій формі. Систематичне публічне відзначення досягнень викладачів і вихователів, подяки від керівництва, згадування у внутрішніх інформаційних ресурсах або під час загальних зборів сприяють підвищенню самооцінки працівників, посиленню їх професійної ідентичності та бажанню докладати більше зусиль для досягнення високих результатів у своїй діяльності.

Розширення повноважень та автономії є дієвим інструментом нематеріальної мотивації у ПЗО «ВДОМІКУ», що проявляється у наданні викладачам і вихователям більшої свободи у виборі методів викладання, форм організації занять та розробці авторських програм. Такий підхід підсилює відчуття довіри з боку керівництва, стимулює ініціативність і відповідальність за результати своєї роботи, сприяє розвитку лідерських якостей та професійного самовираження. Автономія в освітній діяльності дозволяє педагогам краще адаптувати навчальний процес до потреб і здібностей вихованців, що позитивно впливає як на мотивацію самих працівників, так і на якість освітніх послуг.

Участь у прийнятті рішень є важливою складовою нематеріальної мотивації, яка забезпечує залучення викладачів і вихователів до обговорення стратегічних і поточних питань діяльності закладу. Працівники мають можливість висловлювати свої ідеї, пропозиції щодо організації навчального процесу, удосконалення програм, поліпшення умов праці під час педагогічних рад, робочих зустрічей чи в процесі неформального зворотного зв'язку. Такий підхід формує відчуття значущості кожного члена колективу, підвищує рівень

відповідальності за прийняті рішення та стимулює ініціативність, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність управління персоналом і атмосферу довіри в закладі.

Внутрішня комунікація та позитивна атмосфера в колективі ПЗО «ВДОМІКУ» відіграють ключову роль у нематеріальній мотивації персоналу. Відкритий і регулярний обмін інформацією між адміністрацією та працівниками, підтримка доброзичливого спілкування, залучення до обговорення важливих питань та вирішення конфліктів у конструктивний спосіб сприяють формуванню довіри, командного духу та взаємоповаги. Створення комфортного емоційного середовища, в якому працівники відчують себе почутими та цінними, підвищує задоволеність роботою, знижує рівень стресу та сприяє професійному зростанню.

У кожного працівника ПЗО «ВДОМІКУ» є знижки на послуги закладу для них і членів їх сімей, це значно підвищує лояльність персоналу до підприємства.

Надання можливості гнучкого графіку, де це можливо, допомагає співробітникам почуватися власниками свого часу та краще узгоджувати професійні та особисті інтереси, що в свою чергу позитивно позначається на роботі.

Кар'єрне зростання у ПЗО «ВДОМІКУ» виступає важливою формою нематеріальної мотивації, що дає працівникам можливість професійного розвитку та реалізації власного потенціалу. Заклад створює умови для поступового підвищення статусу педагогів шляхом розширення функціональних обов'язків, призначення на керівні або координуючі посади, а також участі у розробці нових проєктів та освітніх програм. Чітка перспектива кар'єрного росту підвищує мотивацію до самовдосконалення, сприяє зміцненню лояльності до закладу й утриманню кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі.

В останні роки, на тлі воєнних дій та економічної нестабільності, яка позначається й на функціонуванні закладу, спостерігається зменшення кількості фінансованих корпоративних заходів. Це, своєю чергою, негативно впливає на згуртованість колективу та стримує розвиток організаційної культури.

У ПЗО «ВДОМІКУ» значна увага приділяється організації охорони праці, особливо в контексті її впливу на мотивацію персоналу. Адміністрація закладу активно дбає про створення безпечного виробничого середовища та здійснює постійний контроль за дотриманням вимог безпеки праці. Керівництво закладу забезпечує виконання чинного законодавства, зокрема положень Закону України «Про охорону праці» та інших нормативно-правових актів, що регламентують сферу охорони праці.

Адміністрація за кошти закладу організовує медичні огляди працівників, яким він необхідний, за умови роботи працівника в ПЗО «ВДОМІКУ» не менше 1 (одного) року, про що Адміністрацією видається відповідний наказ.

Підприємство значну увагу приділяє питанням покращення умов праці на підприємстві. Повністю автоматизований бухгалтерський облік. Автоматизовані інформаційні процеси охоплюють взаємодію між викладачем і клієнтом, нарахування заробітної плати, а також подання звітної документації щодо доходів до податкових органів та Пенсійного фонду.

В контексті стрімких змін, що відбуваються у сфері позашкільної освіти, роль нематеріальної мотивації персоналу набуває нового значення. Ці зміни охоплюють технологічні інновації, зміну потреб клієнтів, а також еволюцію трудових відносин і організаційних культур. В умовах цих перетворень, майбутнє нематеріальної мотивації обіцяє бути динамічним, інноваційним та вирішальним у формуванні ефективної та адаптивної освітньої сфери.

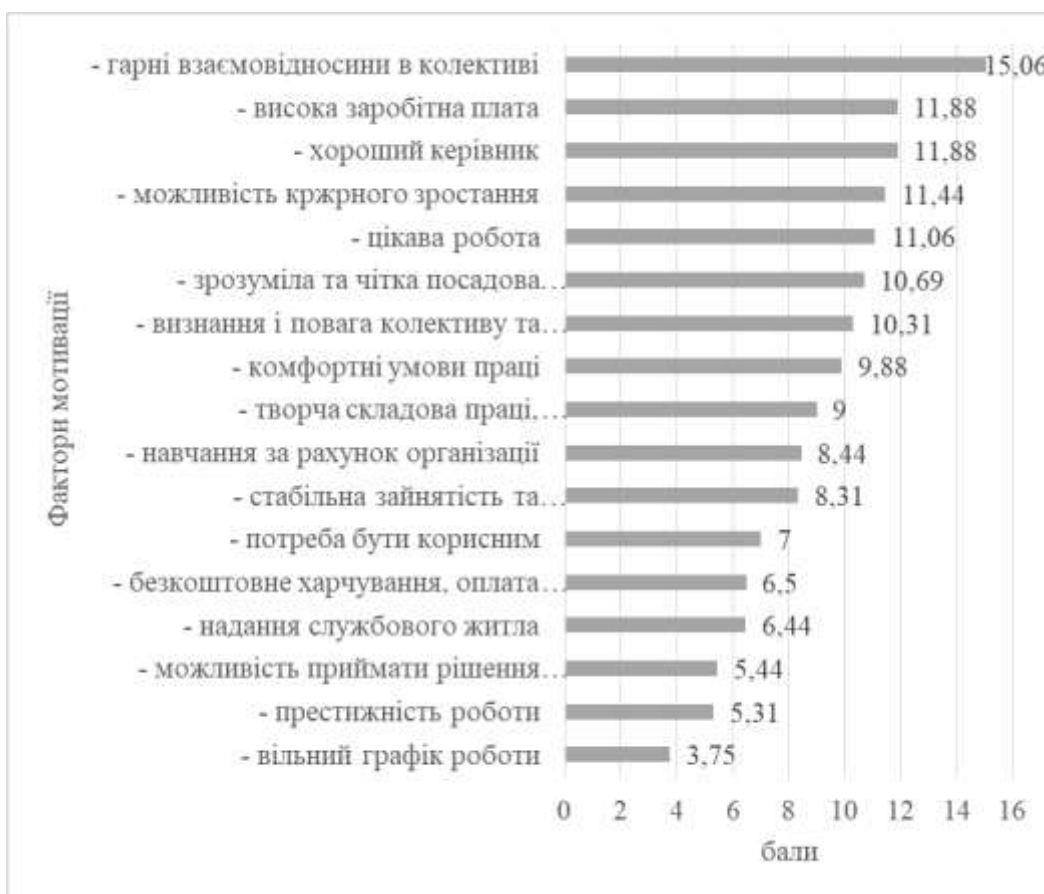
РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПЗО «ВДОМІКУ»

3.1. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу

З метою оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу в ПЗО «ВДОМІКУ» було проведено анкетне опитування у 32 працівників закладу. У рамках дослідження респондентам запропонували визначити значущість різних мотиваційних чинників, попередньо відібраних нами. Зразок анкети наведено в додатку В.

На рис. 3.1 представлені результати ранжування факторів мотивації по важливості їх для працівників.



**Рис. 3.1. Ранжування факторів мотивації по важливості їх для
працівників**

Згідно з результатами ранжування (рис. 3.1), найважливішим мотиваційним чинником для працівників ПЗО «ВДОМІКУ» виявилися доброзичливі стосунки в трудовому колективі. Одним із ключових аспектів також є рівень заробітної плати, що зумовлено нестабільною економічною ситуацією в країні та загальною низькою оплатою праці. Значущими для співробітників виявилися й конструктивні взаємини з керівництвом. Крім того, працівники високо оцінили можливості професійного зростання, а також цікавість і змістовність виконуваної роботи.

Також, серед працівників проведено опитування щодо задоволеності та незадоволеності працею на ПЗО «ВДОМІКУ», а також причин незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням. Анкета опитування наведена у додатку Г.

На рис. 3.2, 3.3 та 3.4. представлені результати опитування щодо задоволеності та незадоволеності працею на ПЗО «ВДОМІКУ».

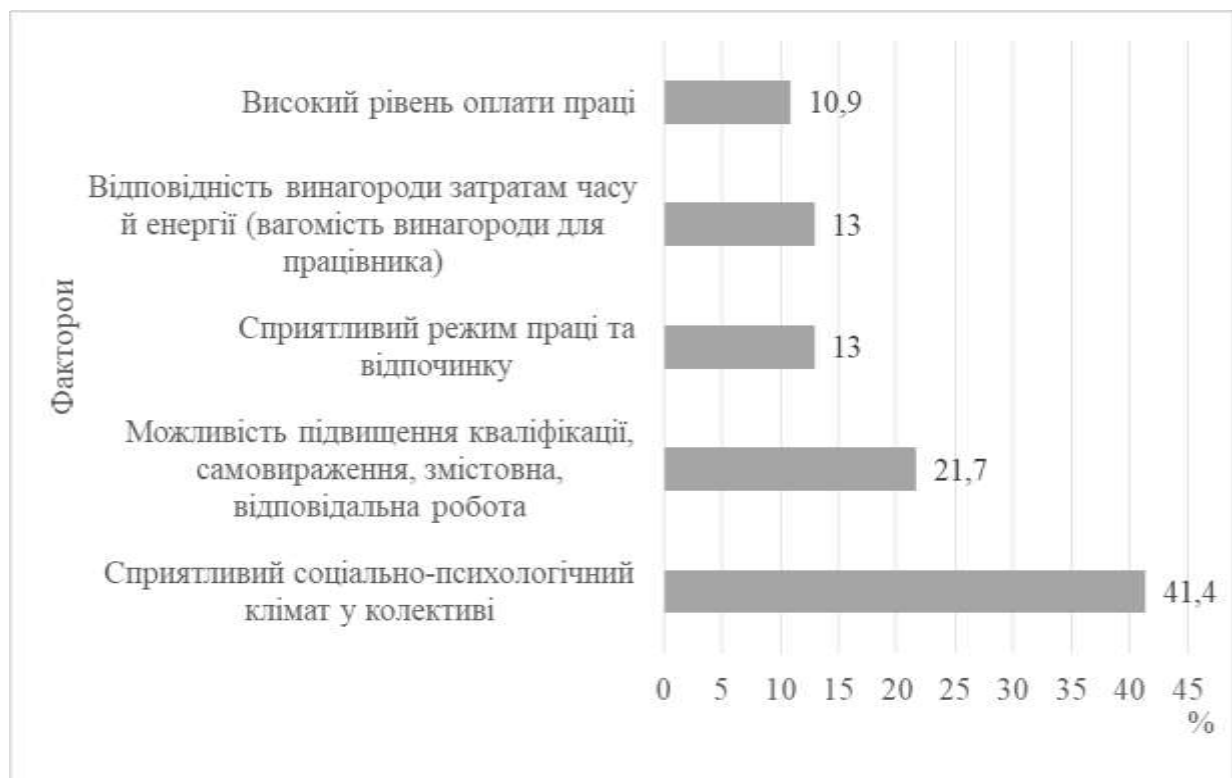


Рис. 3.1. Рейтинг причин задоволеністю працею на ПЗО «ВДОМІКУ»

Таким чином, ключовим мотиватором для співробітників досліджуваного закладу виступає високий рівень заробітної плати. Однак повністю задоволені

цим чинником лише 10,9% опитаних працівників. Це свідчить про те, що основною причиною зниження мотивації персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» є недостатній рівень матеріального заохочення.

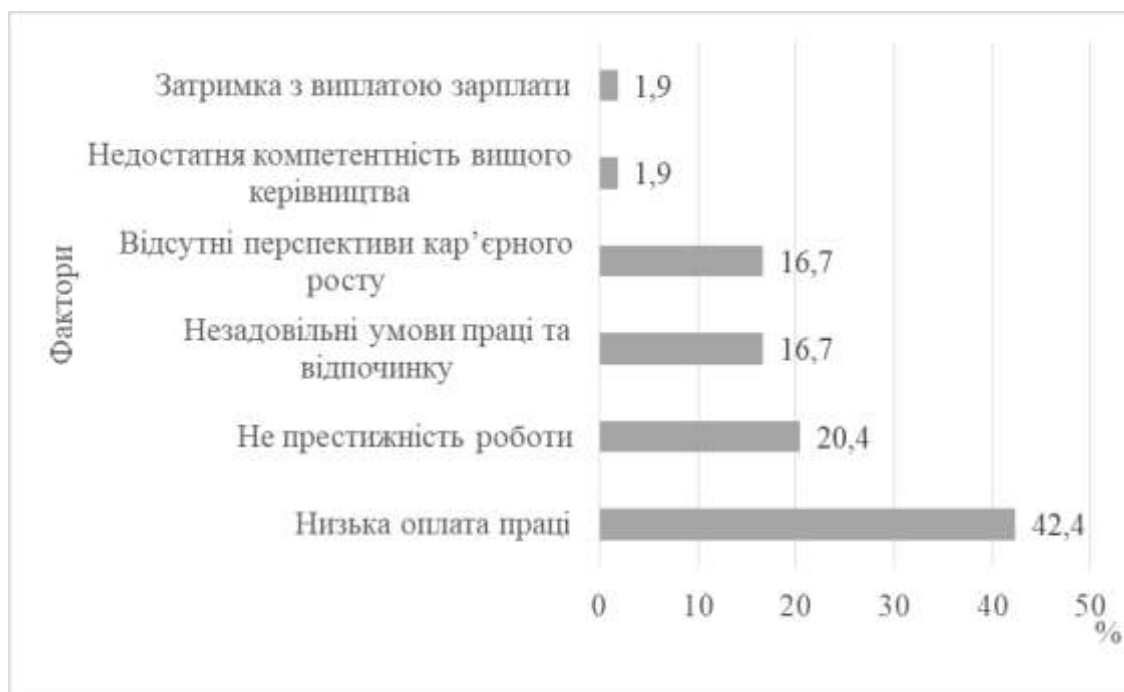


Рис. 3.3. Рейтинг причин незадоволеності працею на ПЗО «ВДОМІКУ»

Аналіз результатів також показав, що ступінь залежності інтересу до роботи від фінансової винагороди вища серед чоловіків: 68% з них у разі незадовільної зарплати втрачають зацікавленість у роботі та розглядають можливість її зміни. Серед жінок цей показник становить близько 63%. Найбільше негативно на мотивацію впливає нестача коштів у вихователів та технічного персоналу, де рівень демотивації сягає 66–70%.

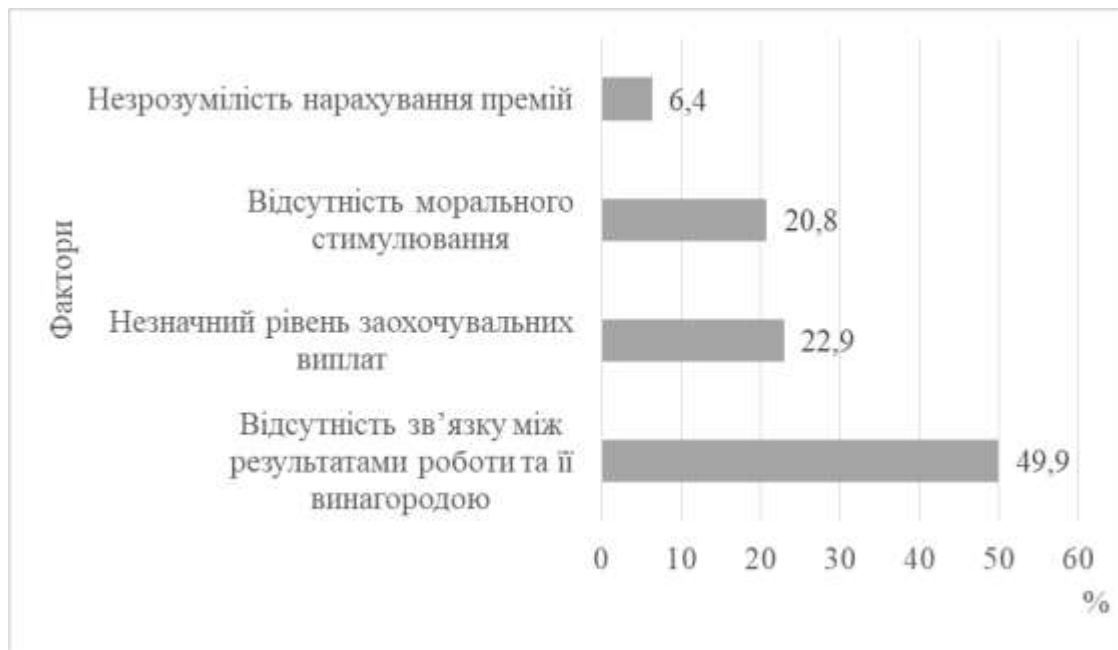
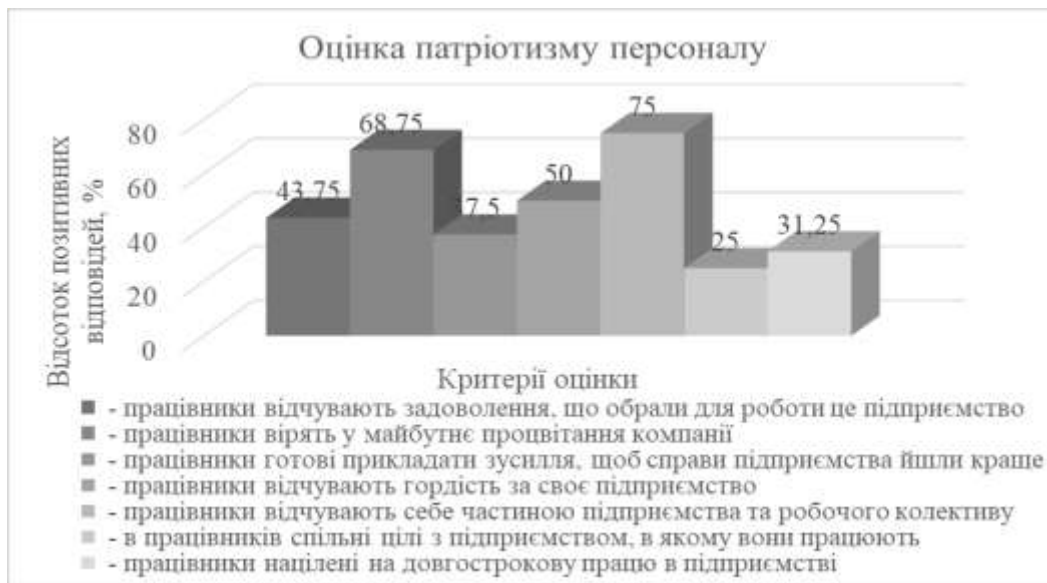


Рис. 3.4. Рейтинг причин незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням на ПЗО «ВДОМІКУ»

Окрім заробітної плати, серед важливих мотивів роботи в закладі респонденти також відзначили позитивну соціально-психологічну атмосферу, можливості професійного зростання, а також оптимальний режим праці та відпочинку. Повністю задоволені цими аспектами відповідно 41,4%, 21,7% та 13% працівників.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи у ПЗО «ВДОМІКУ» доцільно насамперед усунути чинники, що викликають демотивацію. Зокрема, важливо стимулювати зростання персональної відповідальності кожного працівника у межах його посадових обов'язків, а також сформувати зацікавленість у кінцевих результатах діяльності закладу. Це можливо шляхом запровадження системного та прозорого контролю, а також розвитку навичок самоконтролю. Важливим елементом підвищення мотивації персоналу є розвиток організаційної та корпоративної культури. Колектив повинен функціонувати як єдиний злагоджений механізм, у якому панує довіра, співпраця та сприятливий мікроклімат – усе це є основою успішного функціонування закладу. У зв'язку з цим було проведено опитування 32 співробітників ПЗО «ВДОМІКУ», в якому оцінювалися чотири ключові

компоненти корпоративної культури: патріотизм персоналу, етичні норми в команді, рівень толерантності та командна згуртованість (рис. 3.5–3.8). Анкети та результати опитування подано в додатку Д.



**Рис. 3.5. Оцінка відносин у колективі в ПЗО «ВДОМІКУ»
за критерієм патріотизму персоналу**

Результати анкетування засвідчують наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що проявляється у доброзичливих та довірливих стосунках між співробітниками. Водночас керівному складу ПЗО «ВДОМІКУ» варто приділити більше уваги розвитку етичної культури командної взаємодії, зміцненню корпоративного духу.



**Рис. 3.6. Оцінка відносин у колективі в ПЗО «ВДОМІКУ» за
критерієм толерантності персоналу**

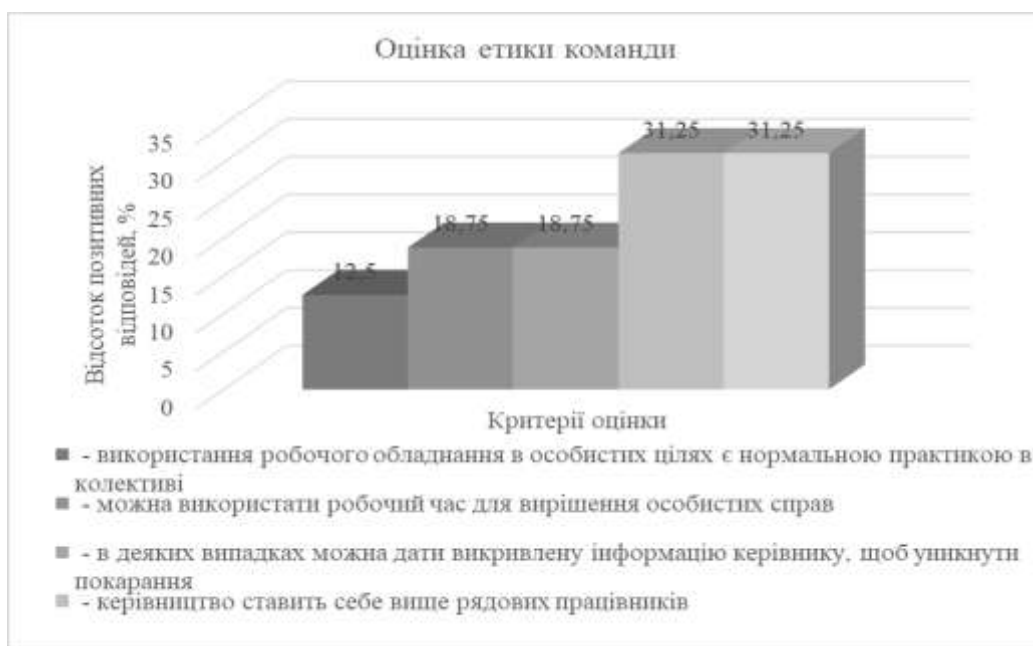


Рис. 3.7. Оцінка відносин у колективі в ПЗО «ВДОМІКУ» за критерієм етики команди

Ефективність функціонування мотиваційного механізму значною мірою залежить від особистісного потенціалу керівника, зокрема рівня його лідерських якостей, управлінської компетентності та комунікативної майстерності.

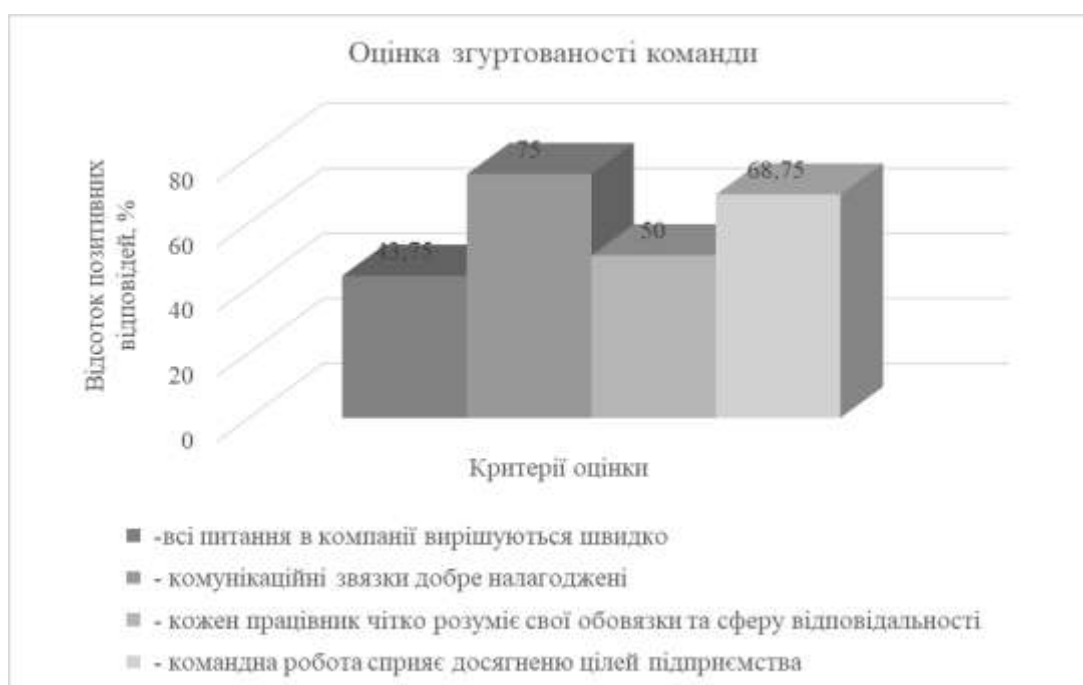


Рис. 3.8. Оцінка відносин у колективі в ПЗО «ВДОМІКУ» за критерієм згуртованості команди

Стиль управління керівника відіграє ключову роль у формуванні корпоративного духу, згуртованості колективу та налагодженні позитивного мікроклімату в трудовому середовищі. Авторитет управлінця та особливості його поведінкової моделі безпосередньо впливають на ефективність мотиваційної системи, визначають її спрямованість, а також формують ставлення працівників до професійної діяльності, рівень зацікавленості у досягненні особистих чи організаційних цілей.

Існує кілька стилів керівництва, кожному з яких характерні свої переваги та недоліки. Проте в чистому вигляді дані стилі майже не зустрічаються, і коли говориться про певний стиль керівництва, то зазвичай мається на увазі переважання в методах управління якогось одного стилю.

Думки науковців сходяться на тому, що ідеального стилю керівництва не існує, і найкращим варіантом для досягнення найкращого мотиваційного ефекту було б вміння застосовувати той чи інший стиль залежно від ситуації, з урахуванням: обраної стратегії підприємства; очікувань, особистих якостей і можливостей персоналу; існуючої корпоративної культури підприємства; особистих якостей керівника.

Для аналізу особливостей мотивації працівників використовувалися анкети наведені у додатках Е та Ж.

Проведене дослідження з визначення переважаючого стилю на ПЗО «ВДОМІКУ» показало, що на підприємстві переважає демократичний стиль керівництва (70% опитаних).

У процесі дослідження вдалося виявити взаємозв'язки між віковими особливостями працівників, їхніми трудовими орієнтирами, характеристиками трудового потенціалу, кар'єрними очікуваннями та мотиваційними факторами професійної активності. Крім того, були визначені як сильні сторони, так і проблемні аспекти професійної поведінки представників різних вікових груп, що відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз сильних і слабких сторін працівників ПЗО «ВДОМІКУ» залежно від вікової категорії

Вікові групи	Позитивні професійні характеристики	Негативні професійні характеристики
18–23 роки	– Прагнення до засвоєння нової інформації, здобуття нових умінь; – Витривалість і активність; – Широке коло контактів та соціальних зв'язків; – Готовність працювати за ненормованим графіком.	– Часті особистісні кризи; – Конфлікти з батьками, пошук самостійності; – Відсутність професійного досвіду, часте навчання на власних помилках; – Недостатній життєвий досвід, труднощі з прогнозуванням наслідків.
24–35 років	– Добра фізична форма та здатність витримувати значні навантаження; – Висока ділова активність, орієнтація на професійний розвиток і досягнення високих заробітків; – Схильність до навчання та зацікавленість у впровадженні новітніх технологій; – Творче мислення й здатність знаходити нетипові шляхи вирішення завдань.	– Обмежений життєвий досвід, не завжди правильна самооцінка; – Помилки в оцінці інших людей; – Прагматизм – схильність до зміни місця роботи при кращих умовах; – Недостатньо професійних знань.
36–60 років	– За умови здорового способу життя – висока працездатність і витривалість; – Наявність повноцінного життєвого досвіду, об'єктивна самооцінка; – Індивідуальний професійний досвід, впевненість у собі; – Корисні зв'язки, напрацьовані роками.	– У разі ведення нездорового способу життя спостерігається зниження працездатності, погіршення концентрації уваги та збільшення кількості звернень за медичною допомогою; – Виникає конкуренція з молодшими, більш амбітними співробітниками щодо збереження професійного авторитету та соціального становища; – Схильність до консерватизму та неприйняття новітніх підходів, які впроваджує молодше покоління; – Надмірна опіка над лояльними підлеглими, що може стримувати їхню ініціативність і професійне зростання.

Представники вікової категорії 18–23 роки зазвичай менш затратні для роботодавця в фінансовому плані та сприймаються керівництвом як такі, що володіють низкою позитивних якостей. У цей період життя молоді люди особливо цінують можливості для здобуття освіти, підвищення кваліфікації, професійного зростання, активного дозвілля, занять спортом та спілкування.

Саме такі стимули займають провідні позиції в системі мотивації. Інакше кажучи, коли працівники цього віку мають вибір між грошовим заохоченням і нематеріальними стимулами, пріоритет нерідко віддається останнім. За деякими зарубіжними дослідженнями, лише збільшення зарплати на 15–25% може змінити їхню байдужість до фінансової складової. Таким чином, стимули, пов'язані з кар'єрним розвитком, активним відпочинком і поліпшенням життєвих умов, є головними в структурі винагороди для цієї групи. Це пояснюється і тим, що через обмежений трудовий досвід молодь рідко має підстави претендувати на високий рівень оплати праці.

У групі 24–35 років спостерігається найбільше розмаїття потреб і способів їх задоволення. У цьому віковому періоді значну роль починає відігравати сім'я, що впливає на важливість певних видів мотивації. Наявність родини зумовлює збільшення витрат на продукти, одяг, житло, оплату комунальних послуг, що, своєю чергою, підвищує вагу заробітної плати у структурі загальної винагороди. Працівники цієї вікової категорії, як правило, вже мають вищу кваліфікацію, що створює передумови для очікування більшої оплати праці. При цьому саме розмір заробітної плати стає ключовим чинником мотивації упродовж усього цього вікового періоду, поступаючись за значенням нематеріальним стимулам.

У працівників віком від 36 до 60 років спостерігається зміна пріоритетів у системі винагород. Особливого значення набувають медичне обслуговування, пенсійне забезпечення та інші соціальні пільги. Умови, які надає підприємство за власний рахунок – зокрема можливість самостійно планувати робочий графік або перейти на менш фізично вимогливу посаду – набувають мотиваційного значення.

Кожна з зазначених вікових груп має свої специфічні орієнтири трудової діяльності, рівень трудового потенціалу, уявлення про кар'єрні перспективи та індивідуальні мотиваційні пріоритети.

Для ефективного формування та вдосконалення системи мотивації персоналу в будь-якій організації важливо мати чітке уявлення про внутрішні ресурси, наявні обмеження, зовнішні можливості та потенційні загрози. Саме

тому в межах дослідження мотиваційної політики ПЗО «ВДОМІКУ» було застосовано метод SWOT-аналізу як інструмент стратегічного оцінювання. Цей метод дозволяє комплексно проаналізувати чинники, що впливають на мотивацію працівників, і визначити напрями для її удосконалення. SWOT-аналіз надає змогу обґрунтовано виявити сильні сторони мотиваційної системи, що варто підтримувати і розвивати, а також слабкі елементи, які потребують доопрацювання. Крім того, завдяки оцінці зовнішніх можливостей та загроз, організація отримує підґрунтя для адаптації своєї мотиваційної стратегії до змін у середовищі. Результати проведеного SWOT-аналізу мотиваційної політики ПЗО «ВДОМІКУ» наведені у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз мотиваційної політики ПЗО «ВДОМІКУ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Гнучка система оплати: залежність від обсягу навантаження та категорії занять	Відсутність чітко визначених КРІ (ключових показників ефективності) для прозорого нарахування премій
Можливість отримання додаткового доходу через участь у проєктах, створення авторських програм	Нерівномірне навантаження протягом року, що впливає на стабільність доходу
Преміювання за якісні показники: позитивні відгуки батьків, розвиток курсів	Обмеженість довгострокових мотиваційних інструментів (відсутність накопичувальної системи лояльності)
Компенсація навчання, тренінгів, підвищення кваліфікації	Обсяг оплачуваних корпоративних заходів зменшився, що має негативний вплив на єдність колективу та уповільнює розвиток організаційної культури.
Заохочення педагогів до ініціативи та інновацій	Відсутність єдиного регламенту або політики матеріальної мотивації, який би діяв для всіх співробітників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження формалізованої системи КРІ з чіткими критеріями преміювання	Зростання конкуренції на ринку праці: викладачі можуть перейти до закладів з вищим рівнем оплати
Розширення соціального пакету: транспортні компенсації	Економічна нестабільність та війна у країні може вплинути на дохідну частину бюджету закладу
Запровадження довгострокових програм заохочення (нагороди за стаж, розвиток кар'єри)	Вигорання персоналу через відсутність стабільності в оплаті та перевантаження в сезон пікових навантажень
Використання внутрішнього рейтингу викладачів як додаткового мотиваційного інструменту	Зміни у законодавстві щодо діяльності приватних освітніх закладів можуть ускладнити фінансове планування

З представленої таблиці видно, що одними проблем мотивації працівників у ПЗО «ВДОМІКУ» є:

- відсутність чітко визначених КРІ (ключових показників ефективності) для прозорого нарахування премій;
- використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу;
- відсутність підтримки та стимулювання організаційної та корпоративної культури, що негативно впливає на згуртованість в колективі;
- відсутність єдиного регламенту або політики матеріальної мотивації, який би діяв для всіх співробітників

3.2. Вдосконалення системи мотивації персоналу

Для забезпечення ефективної діяльності ПЗО «ВДОМІКУ» необхідним є вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням специфіки роботи та актуальних викликів, що впливають на якість та стабільність кадрового складу. На основі аналізу виявлено низку проблем, що стримують розвиток мотиваційного потенціалу колективу та потребують системного вирішення.

По-перше, відсутність чітко визначених КРІ (ключових показників ефективності) для прозорого нарахування премій створює передумови для суб'єктивності в оцінюванні результатів праці. Це знижує рівень довіри до керівництва, демотивує працівників і не стимулює досягнення вищих показників. Для усунення цієї проблеми доцільно запровадити систему індикаторів ефективності за напрямками діяльності (наприклад, відвідуваність занять, участь у заходах, якість зворотного зв'язку від батьків), які будуть зрозумілими, вимірюваними та об'єктивними.

По-друге, використання однакових інструментів мотивації для різних категорій персоналу (педагогічного, адміністративного, технічного) є неефективним, оскільки ігнорує різні функціональні ролі, потреби та очікування співробітників. Удосконалення системи мотивації має передбачати розробку диференційованих підходів – наприклад, для педагогів акцент може робитися на

розвитку професійної компетентності та автономії, тоді як для технічного персоналу – на стабільності умов праці та додаткових соціальних гарантіях.

По-третє, відсутність підтримки та стимулювання організаційної та корпоративної культури негативно впливає на згуртованість колективу, командну взаємодію і рівень внутрішньої мотивації. Для формування позитивного психологічного клімату доцільно впроваджувати регулярні колективні заходи, традиції, системи визнання та подяки, які не вимагають великих фінансових витрат, але значно зміцнюють відчуття приналежності до організації.

І нарешті, відсутність єдиного регламенту або політики матеріальної мотивації, що діяв би для всіх працівників, призводить до нерівності та непрозорості в нарахуванні надбавок і премій. Розробка й затвердження чіткої політики матеріального заохочення, яка передбачає єдині принципи, критерії та процедури, забезпечить прозорість та справедливість, знизить конфліктність та посилить внутрішню мотивацію.

Крім того, важливо створити мотиваційне середовище, яке стимулюватиме професійний розвиток педагога. До таких умов відносяться:

- Професійні тренінги, що базуються на принципах співробітництва, стимулювання прагнення до особистісного зростання, підвищення фахової майстерності та професіоналізму. Вони побудовані за блочно-модульним принципом, передбачають поетапне навчання й широке використання активних розвивальних методів (тренінги часто завершуються семінаром у формі організаційно-навчальної гри). Успішність реалізації тренінгу значною мірою залежить від формування тренінгових груп із урахуванням професійних, кваліфікаційних та особистісних особливостей педагогів;

- Модерування – діяльність, спрямована на розкриття потенційних можливостей і здібностей педагога, що ґрунтується на управлінні соціально-педагогічною взаємодією в групі. Основу модерування становлять технологічні прийоми (візуалізація, вербалізація, презентація, зворотний зв'язок), які забезпечують відкриту комунікацію, обмін ідеями та думками без жорсткого

управління і суб'єктивного оцінювання. Це сприяє прийняттю педагогом професійно виважених рішень;

– Консультування – спеціально організована взаємодія між консультантом і педагогом, спрямована на подолання труднощів та внесення позитивних змін у професійну діяльність. Основні види консультування:

1. аудит якості освітнього процесу та рекомендації з його вдосконалення;
2. методична консультація щодо вирішення конкретних методичних проблем;

3. проєктне консультування – підтримка у створенні творчих проєктів для модернізації освітнього процесу;

4. процедурно-діагностичне консультування – оцінка професійної діяльності із застосуванням інноваційних методів педагогічної діагностики;

– Супервізія (індивідуальна або групова) – форма консультативної підтримки, що передбачає допомогу в подоланні професійних труднощів, а також корекцію та формування професійних установок педагога;

– Коучинг (від англ. *coaching* – наставництво, тренерство) – напрям психологічного супроводу та тренінгу, орієнтований на досягнення результатів. Це систематичний процес співпраці, що передбачає професійну підтримку педагога у постановці й досягненні особистих і професійних цілей, підвищенні ефективності діяльності, збагаченні досвіду та особистісному зростанні з мінімальними витратами часу та зусиль;

– Тьюторство – організація процесу освіти і самоосвіти педагога на основі реалізації індивідуальної освітньої траєкторії. Тьюторський супровід сприяє самовизначенню і самореалізації педагога в професійній та громадській сферах, окресленню особистісного й професійного розвитку.

Отже, науково-методичний супровід професійного зростання педагога закладу позашкільної освіти реалізується не лише через вивчення або дослідження, а насамперед через вимірювання освітніх потреб. Це створює важливу умову для професійного розвитку – критичне осмислення результатів оцінювання як особистої потреби, формування сталої професійної позиції та

педагогічної культури. Основу цієї культури становлять творчість, практика, аналітичність і рефлексія діяльності. Таке навчання відбувається на засадах співпраці й триває впродовж усього професійного життя педагога, адже справжньої майстерності можливо досягти лише у безперервному пошуку нових ідей та впровадженні інноваційно-освітніх практик.

Для ПЗО «ВДОМІКУ» також необхідним є удосконалення нематеріальних стимулів мотивації персоналу, які істотно впливають на працездатність кожного працівника і колективу в цілому.

Можна запропонувати певні способи нематеріального стимулювання, якими керівники можуть виразити визнання персоналу ПЗО «ВДОМІКУ»:

1. Корпоративні заходи та тимблдінг (Організація неформальних зустрічей, свят, спортивних змагань. Віртуальні кави або онлайн-ігри для згуртування команди).

2. Менторські програми (Створення пар «ментор-учень» для обміну знаннями і підтримки. Підвищення професійної самооцінки працівників).

3. Соціальна відповідальність і участь у проєктах (Залучення працівників до благодійних ініціатив або волонтерських програм. Відчуття причетності до важливих справ).

4. Впровадження системи внутрішнього обміну ідеями (ідея-менеджмент) (Платформи або форуми для подання пропозицій та інновацій. Заохочення креативності та активної участі у покращенні роботи).

5. Зони відпочинку і релаксації (Створення комфортних просторів для коротких перерв, релаксації або медитації. Підвищення психологічного комфорту на робочому місці).

6. Психологічна підтримка (Консультації з психологом, коучем або фахівцем з емоційного інтелекту. Програми з управління стресом та розвитку емоційної стійкості).

Значною складовою системи мотивації працівників ПЗО «ВДОМІКУ» є впровадження мотиваційних програм поведінки персоналу.

Мотиваційні програми — це комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості співробітників у якісному виконанні професійних обов'язків.

У розроблену мотиваційну програму поведінки персоналу включено ключові елементи, зокрема:

- формування організаційної культури;
- кадрову політику;
- принципи управління;
- своєчасне інформування працівників;
- залучення персоналу до процесу прийняття рішень;
- регулювання робочого часу;
- оптимізацію робочого місця;
- оцінку ефективності персоналу (див. Додаток 3).

Кількість та склад мотиваційних програм може змінюватися залежно від особливостей діяльності закладу. Вкрай важливо, щоб ці програми обговорювалися та отримували підтримку безпосередньо від працівників, адже це є одним із ключових факторів їхньої ефективності.

Ефективні мотиваційні програми діють успішно, оскільки створюють взаємовигідний зв'язок між співробітником і закладом, базуючись на природному прагненні працівників впливати на розвиток установи та брати активну участь у реалізації спільних цілей. Основою таких програм є домовленість із персоналом, що надає їм можливість відчувати себе невід'ємною частиною спільної справи.

3.3. Рекомендації щодо впровадження системи мотивації і підтримання її функціонування

Для успішного впровадження заходів з удосконалення системи мотивації в ПЗО «ВДОМІКУ» необхідно:

Закріпити в Стратегії розвитку закладу положення щодо цілей мотиваційної політики. Успішне впровадження системи мотивації починається із

визначення стратегічних цілей підприємства та узгодження з ними цілей мотиваційної політики. Необхідно розробити мотиваційну стратегію, яка стане частиною загальної кадрової політики підприємства. Визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть основою для мотиваційного впливу. Провести діагностику потреб персоналу за допомогою анкетування, інтерв'ювання або соціологічного опитування.

Для ПЗО «ВДОМІКУ» можна запропонувати наступні ключові показники ефективності (KPI), які будуть основою для мотиваційного впливу (таблиця 3.3).

Рекомендується індивідуалізувати підхід до мотивації – створити можливість працівникам самостійно обирати, який тип стимулу для них пріоритетніший.

Таблиця 3.3

**Ключові показники ефективності (KPI) для мотивації персоналу ПЗО
«ВДОМІКУ»**

KPI	Опис	Як стимулює
Рівень задоволеності клієнтів	Відсоток позитивних відгуків клієнтів або оцінка за опитуваннями	Заохочення якісного обслуговування, уваги до потреб клієнтів
Відсоток виконання завдань у термін	Частка завдань, виконаних відповідно до встановлених дедлайнів	Мотивує організованість і відповідальність
Ініціативність та пропозиції щодо покращення	Кількість ідей/пропозицій, внесених працівником, які прийняті до впровадження	Заохочує креативність і активну участь у розвитку організації
Відвідуваність і пунктуальність	Відсоток днів присутності без запізнь	Підвищує дисципліну та відповідальність
Рівень командної взаємодії	Оцінка від колег або керівництва щодо співпраці в команді	Сприяє згуртованості та підтримці колективу
Участь у тренінгах та професійному розвитку	Кількість пройдених навчальних заходів, курсів	Мотивує до самовдосконалення і підвищення кваліфікації
Якість виконаної роботи	Оцінка якості результатів роботи, наприклад, за відсутністю помилок	Стимулює прагнення до високих стандартів
Час реагування на запити клієнтів	Середній час відповіді або вирішення запиту	Мотивує швидкість і ефективність обслуговування
Рівень стресостійкості	Оцінка поведінки під час стресових ситуацій (може бути опитування або оцінка керівника)	Заохочує емоційну стабільність та самоконтроль
Вклад у корпоративну культуру	Активність у внутрішніх заходах, волонтерських ініціативах, програмах підтримки	Підвищує лояльність і почуття причетності

Розробка прозорої та зрозумілої системи оцінювання результатів праці. Мотиваційна система не працюватиме без прозорого механізму оцінювання ефективності працівників. Це передбачає:

- встановлення зрозумілих критеріїв оцінки, погоджених із працівниками;
- впровадження системи періодичної атестації, зворотного зв'язку та самооцінки.

Доцільно запровадити мотиваційний рейтинг працівників, який дозволяє прозоро відображати динаміку результатів та використовувати його для заохочення або кадрових рішень.

Мотиваційна система не функціонуватиме ефективно без підтримки керівників на всіх рівнях. Саме вони відіграють роль носіїв цінностей компанії, посередників між стратегією і реальними діями щодо персоналу. Отже, для керівників та адміністративного персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» необхідно:

- організовувати тренінги з лідерства та управління персоналом для керівників;
- розвивати емоційний інтелект, навички комунікації, делегування повноважень, наставництва;
- створити мотиваційну культуру у колективі, в якій ініціатива, залучення і продуктивність визнаються і винагороджуються.

Також важливо, щоб менеджмент демонстрував приклад і був відкритим до конструктивного діалогу з працівниками щодо змін у системі мотивації.

Система мотивації повинна бути гнучкою і адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Регулярний аналіз дозволяє виявити проблеми, оцінити ефективність інструментів стимулювання і вдосконалити систему. Для цього в ПЗО «ВДОМІКУ» необхідно:

- проводити щорічний аудит мотиваційної системи;
- впровадити збір зворотного зв'язку від працівників щодо задоволеності умовами праці та мотиваційними інструментами;

- визначати показники задоволеності, продуктивності, плинності кадрів, що свідчать про ефективність мотиваційних заходів;
- коригувати інструменти мотивації відповідно до змін у стратегії закладу, ринку праці, економічної ситуації.

Запровадження ефективної системи мотивації – це складний, але необхідний процес, що забезпечує стабільну роботу персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Формування мотиваційної системи потребує комплексного підходу, який передбачає стратегічне планування, гнучкість, прозорість, підтримку керівництва та використання сучасних інструментів управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Встановлено, мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до активної, ефективної та цілеспрямованої діяльності задля досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Вона забезпечує підтримку високого рівня залученості, працездатності та відповідальності, впливаючи на якість виконання робочих завдань, розвиток професійних навичок і формування позитивного ставлення до роботи. Ефективна мотивація враховує потреби, інтереси та цінності працівників, створюючи умови для їхнього професійного зростання та самореалізації в межах організації..

2. Основний вид діяльності ПЗО «ВДОМІКУ» - надання послуг у сфері позашкільної освіти. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу свідчить, що основним мотиваційним фактором виступає рівень заробітної плати. Структура заробітної плати складається з основної зарплати, премій та бонусів, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Встановлено, що система премій в ПЗО «ВДОМІКУ» носить загальний характер і не враховує індивідуальні досягнення працівників. Щомісячно формується преміальний фонд, який розподіляється серед співробітників пропорційно до їхніх посадових окладів. Такий рівномірний розподіл не виконує свою стимулюючу функцію, оскільки не заохочує до підвищення продуктивності, ініціативності чи впровадження інновацій.

3. У закладі впроваджуються різноманітні форми нематеріального стимулювання працівників, зокрема: висловлення подяки, вручення почесних грамот, відзначення цінними подарунками, а також надання пільг у сфері культурно-соціального обслуговування.

У зв'язку з повномасштабною війною та складною економічною ситуацією в країні відбулося зменшення обсягів фінансування корпоративної активності. Зокрема, скоротилася кількість оплачуваних святкових заходів, що негативно вплинуло на рівень командної єдності та темпи формування організаційної

культури.

В ПЗО «ВДОМІКУ» значний акцент робиться на питання охорони праці, що також виконує мотиваційну функцію. Адміністрація закладу дбає про створення безпечного робочого середовища та регулярно контролює дотримання норм техніки безпеки. Піклування про фізичне й психологічне здоров'я працівників розглядається як важливий елемент мотиваційної стратегії та свідчення соціальної відповідальності керівництва перед трудовим колективом.

4.Проведений аналіз ефективності системи мотивації персоналу показав, що у ПЗО «ВДОМІКУ» можна виділити такі проблеми мотивації праці: відсутність чітко визначених КРІ (ключових показників ефективності) для прозорого нарахування премій; використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу; відсутність підтримки та стимулювання організаційної та корпоративної культури, що негативно впливає на згуртованість в колективі; відсутність єдиного регламенту або політики матеріальної мотивації, який би діяв для всіх співробітників.

5.Для вирішення виявлених проблем мотивації персоналу розроблені напрями удосконалення системи мотивації праці на ПЗО «ВДОМІКУ». Запропоновано розробити мотиваційні програми поведінки працівників.

6.Встановлено, що для успішного впровадження заходів з удосконалення системи мотивації в ПЗО «ВДОМІКУ» необхідно: закріпити в Стратегії розвитку закладу положення щодо цілей мотиваційної політики; визначити ключові показники ефективності (КРІ), які будуть основою для мотиваційного впливу; розробка прозорої та зрозумілої системи оцінювання результатів праці. Доцільно запровадити мотиваційний рейтинг працівників, який дозволяє прозоро відображати динаміку результатів та використовувати його для заохочення або кадрових рішень. Для керівників та адміністративного персоналу ПЗО «ВДОМІКУ» необхідно: організовувати тренінги з лідерства та управління персоналом для керівників; розвивати емоційний інтелект, навички комунікації, делегування повноважень, наставництва; створити мотиваційну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабиченко Ю. Сучасні аспекти управління трудовою мотивацією. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2023. № 4. С. 35-42.
2. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації. *Персонал*. 2023. № 9. С. 81-84.
3. Байда О., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник Київського інституту бізнес та технологій*. 2024. № 1. С.55 – 57.
4. Безтелесна Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. *Україна: аспекти праці*. 2024. № 1. С.42-48.
5. Безушко В.Д. Нові підходи до мотивації праці. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Міжнарод. наук.-практ. конф., зб. доповід. Ч. І. – Хмельницький: ТУП. 2022. С. 107-108.
6. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання продукції. *Технології та дизайн*. 2022. №1.– С.1-7
7. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2024. №4. С.64 – 66.
8. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 114 -120.
9. Буянова І.А. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій: URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>
10. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник К. : ВД «Професіонал», 2006. – 192 с.
11. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин а Україні*. 2021. №2. С.94 – 97.
12. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №1. С.76 – 78.
13. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової

діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 9. С. 158-161.

14. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. *Менеджмент*. 2022. № 3(21). С. 111–118.

15. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2016. 192 с.

16. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 11 (105).– С. 55 – 62.

17. Дубова І. П. Формування ефективної кадрової політики і кадрового аудиту організації. *Проблеми науки*. 2024. № 2. С. 47-50.

18. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник К. : Кондор, 2006. – 432 с.

19. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. *Бізнес*. 2024. №2. С.82-85.

20. Жадан О.В. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Менеджер*. 2024. № 1. С.95-98.

21. Завадський Й. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. *Персонал*. 2023. № 9. С.53 – 59.

22. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови. *Економіка України*. 2024. № 11. С.94-97.

23. Караваєв І. Найтрадиційніший вид мотивації: Порядок преміювання працівників підприємства. *Бізнес-консультант*. 2024. № 1. С.32-33.

24. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління. *Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка*. 2024. № 16. С.162 - 164.

25. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник / К.: КНЕУ, 2023. – 224 с.

26. Котвицький А.А. Модель організації матеріального стимулювання персоналу *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №2. С.103.

27. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання. *Фінанси України*. 2021. № 5. С.56-59.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2006. – 308 с.
29. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. Київ : КНЕУ. 2024. С. 173 – 182.
30. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах: URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>
31. Мельник Л. Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах: URL:<http://conference.spkneu.org/2023/12/motivatsiya-personalu-pidpriyemstva-v-krizovih-umovah/>
32. Механізм мотивації управлінського персоналу : наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків : АдвА, 2024. – 240 с.
33. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 7. С. 22-27.
34. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2022. № 1. С.78-83.
35. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації. *Економіка України*. 2024. №9. С.61–70.
36. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством. *Економіка*. 2023. № 12. С.47-49.
37. Приходько І. Механізми та типи мотивації праці. *Держава та регіони*. 2022. № 4. С. 101-105.
38. Рябоконь В.П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 10-16.

39. Савельєва В. С. Управління персоналом : навчальний посібник./ В. С. Савельєва, О. Л. Єськов – К. : ВД «Професіонал», 2022. – 336 с.
40. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право».* 2024. С. 59 – 66.
41. Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин. *Україна: аспекти праці.* 2023. № 2. С. 31-38.
42. Харун О.А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 6, Т. 2. С. 168-173.
43. Шлійко А.В. Удосконалення мотиваційного механізму ефективності праці на підприємствах аграрної сфери економіки. *Актуальні проблеми економіки.* – 2022. № 6(120). С. 124–130.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Мотивація як процес	
Бех І.	Мотивацію можна розглядати як безперервний розвиток внутрішнього стимулу, який визначає поведінку особистості.
Дикань Н., Борисенко І.	Мотивація проявляється у прагненні працівників вкладати максимум зусиль для досягнення цілей організації, якщо вони бачать у цьому шлях до задоволення власних потреб.
Кибанова А.	Мотивація виступає управлінським інструментом, що формує бажання співробітника до ефективної праці, впливає на його цінності та інтереси, стимулюючи розвиток трудового потенціалу.
Мочерний С.	Мотивація — це свідоме і цілеспрямоване впливання на потреби працівника з метою заохочення до роботи.
Мушкін І.	Як управлінська функція, мотивація полягає у створенні таких умов, за яких працівники прагнуть працювати з максимальною ефективністю задля результату підприємства.
Мотивація як система	
Занюк С.	Мотивація — це комплекс факторів, що спонукають людину до дій: мотиви, потреби, стимули та обставини, які формують активність особистості.
Колот Л.	Це поєднання внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які визначають поведінку людини, формують напрям її діяльності та орієнтують її на досягнення як власних, так і організаційних цілей.
Немов Р.	Мотивацію можна розглядати як набір психологічних причин, що пояснюють, чому людина починає діяти, куди вона спрямована та наскільки активно діє.
Мотивація як процес і система	
Комаров Е.	Мотивація охоплює як систему стимулів окремої особи чи колективу, так і сам процес формування мотиваційної поведінки на рівні індивіда, групи або організації.
Крушельницька О.	Це тривалий управлінський вплив, спрямований на трансформацію ціннісних установок працівників, формування ефективної мотиваційної моделі та активізацію трудового потенціалу.

Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності

Автор	Характеристика
У. Гамільтон	Основний акцент надавав матеріальному заохоченню, зокрема, рекомендував винагороджувати працівників за досягнення економії ресурсів та зниження витрат у виробничому процесі.
Г. Емерсон	Зосередив увагу на підвищенні продуктивності праці через низку принципів, де ключову роль відіграє справедлива винагорода, належні умови роботи, повага до персоналу, а також кваліфіковане керівництво з урахуванням психологічних аспектів мотивації.
Ф. Тейлор	Висунув ідею оплати праці, що прямо відповідає обсягу внеску працівника, базуючись на стандартизованих нормах витрат часу. Він підкреслював важливість роз'яснення цілей, навчання, турботи про персонал та заохочення особистої ініціативи.
А. Файоль	Вбачав у розвитку ініціативи потужний рушій праці. Для її стимулювання пропонував делегувати повноваження та підтримувати самостійність у виконанні обов'язків, заохочуючи результативність.
Д. Карнегі	Вважав, що працівник мотивується найефективніше, коли його власні амбіції підтримуються. Основою стимулювання він вбачав створення впевненості в особистій спроможності досягати успіху у виконанні завдань.
П.З. Капустянський	Представив розгорнуту систему стимулювання, яка включає: – фінансове заохочення (зарплата, премії, соціальна підтримка); – нематеріальне мотивування (конкуренція, навчання, культура); – створення сприятливих умов праці (ергономіка, психологічний комфорт, зони відпочинку); – ефективний стиль керівництва (комунікація, зворотний зв'язок, моніторинг думок); – системне планування та контроль (довгостроковий розвиток персоналу,).
Е. Мейо	У мотивації працівників головними визначав людське ставлення, увагу до потреб особистості та почуття причетності до робочого колективу.
Д.М. Прусс	Вважав, що результативність професійної діяльності працівників визначається гармонійною взаємодією трьох ключових компонентів системи стимулювання, кожен з яких передбачає наявність відповідних моніторингових підсистем: - аналіз факторів; - оцінювання впливу підприємства на процес мотивації; - визначення рівня ефективності стимулювання.
О. В. Притула, Р. О. Ющенко, О.М. Баксалова	Сформулювали модель ефективного стимулювання персоналу: – заробітну плату (основну, додаткову, преміальну); – соціальні гарантії та пільги; – ротацію кадрів; – покращення умов роботи; – залучення до управління та прибутку; – регулювання режиму праці та відпочинку; – підтримку морального клімату та особисте/публічне визнання заслуг.

**Анкета для працівників по ранжуванню факторів мотивації по
важливості для них їх мотиваційного впливу**

Добрий день!

В рамках нашого дослідження проводиться вивчення результативності мотиваційного механізму на підприємстві. Звертаємося до Вас із проханням проранжувати фактори мотивації по важливості їх для Вашої мотивації. Починаючи від найменш важливого – «1 бал» і закінчуючи найбільш важливим – «17 балів» Це анонімна анкета. Всі її результати потрібні для теоретичних досліджень та будуть представлені в узагальненому вигляді

№ з/п	Фактор мотивації	Бали
1	Гарні взаємовідносини в колективі	
2	Висока заробітна плата	
3	Хороший керівник	
4	Можливість кар'єрного зростання	
5	Цікава робота	
6	Зрозуміла та чітка посадова інструкція	
7	Визнання і повага колективу та керівництва	
8	Комфортні умови праці	
9	Творча складова праці, можливість саморозвитку	
10	Навчання за рахунок організації	
11	Стабільна зайнятість та матеріальна незалежність	
12	Потреба бути корисним	
13	Безкоштовне харчування, оплата проїзду, медичне страхування	
14	Надання службового житла	
15	Можливість приймати рішення та нести відповідальність	
16	Престижність роботи	
17	Вільний графік роботи	

Дякуємо Вам за співпрацю!

Анкета опитування причин задоволеності та незадоволеності працею на підприємстві

Добрий день!

В рамках нашого дослідження проводиться вивчення результативності мотиваційного механізму на підприємстві. Звертаємося до Вас із проханням заповнити даний лист опитування.

Які чинники викликають у працівників задоволення або незадоволення своєю роботою на вашому підприємстві:

Причини задоволеності:

Позитивна соціально-психологічна атмосфера в трудовому колективі.	
Наявність можливостей для професійного зростання.	
Оптимальний баланс між робочим навантаженням і відпочинком.	
Справедливе співвідношення між витраченими зусиллями та отриманою винагородою.	
Конкурентний рівень заробітної плати.	

Причини незадоволеності:

Недостатній рівень матеріального забезпечення.	
Низький соціальний статус професії.	
Невідповідність умов праці та організації відпочинку вимогам комфорту й безпеки.	
Відсутність можливостей для посадового зростання.	
Недостатній рівень професіоналізму управлінського персоналу.	
Недостатній рівень матеріального забезпечення.	

Які з причин незадоволеності моральним і матеріальним стимулюванням присутні на даному підприємстві:

Невизначений або слабко виражений зв'язок між результативністю праці та рівнем винагороди	
Низька частка заохочувальних виплат у загальній системі матеріального стимулювання	
Відсутність системи морального заохочення	
Непрозора система нарахування премій	

Дякуємо Вам за співпрацю!

Оцінка відносин у колективі в ПЗО «ВДОМІКУ» (N=32)

Показники	Відповіді респондентів					
	Ні	Ско ріше ні	Част кова згода	Ско ріше так	Пов ністю згод ний	% позитивних відповідей
Оцінка патріотизму персоналу						
- працівники відчувають задоволення, що обрали для роботи це підприємство	4	2	12	6	8	43,75
- працівники вірять в майбутнє процвітання компанії	2	4	4	12	10	68,75
- працівники готові прикласти зусилля, щоб справи підприємства йшли краще	8	4	8	8	4	37,5
- працівники відчувають гордість за своє підприємство	6	4	6	10	6	50
- працівники відчувають себе частиною підприємства та робочого колективу	2	2	4	8	16	75
- в працівників спільні цілі з підприємством, в якому вони працюють	4	6	14	2	6	25
- працівники націлені на довгострокову працю в підприємстві	4	2	16	4	6	31,25
Оцінка толерантності на підприємстві						
- в колективі панує атмосфера поваги і взаємовиручки	4	6	6	14	2	50
- керівник відноситься до співробітників з повагою	4	4	4	6	14	62,5
- відносини між працівниками відкриті, доброзичливі і ґрунтуються на довірі	2	2	6	16	6	68,75
- цінується думка кожного	2	4	10	8	8	50
- кожен працівник вільно може висловити свою думку	4	4	8	8	8	50
- конфлікти вирішуються шляхом знаходження компромісу	6	6	8	6	6	37,5
Оцінка етики команди						
- використання робочого обладнання в особистих цілях є нормальною практикою в колективі	10	8	10	2	2	12,5
- можна використати робочий час для вирішення особистих справ	14	6	6	4	2	18,75
- в деяких випадках можна дати викривлену інформацію керівнику, щоб уникнути покарання	16	8	2	2	4	18,75
- керівництво ставить себе вище рядових працівників	18	2	2	4	6	31,25
- корпоративні правила в компанії постійно порушуються	10	8	4	6	4	31,25
Оцінка згуртованості команди						
- всі питання в компанії вирішуються швидко	6	6	12	4	4	25
- комунікаційні зв'язки добре налагоджені	4	2	2	10	14	75
- кожен працівник чітко розуміє свої обов'язки та сферу відповідальності	2	6	8	8	8	50
- командна робота сприяє досягненню цілей підприємства	2	2	6	12	10	68,75

Анкета для працівників по визначенню рівня результативності мотиваційного механізму

Добрий день!

В рамках нашого дослідження проводиться вивчення результативності мотиваційного механізму на підприємстві. Звертаємося до Вас із проханням заповнити даний лист опитування. Це анонімна анкета. Всі її результати потрібні для теоретичних досліджень та будуть представлені в узагальненому вигляді.

Ваш вік _____.

Ваша стать _____.

Ким Ви працюєте? _____.

1. Оцініть, будь ласка, в балах від 1 до 3 ступінь Вашого задоволення від реалізації на Вашому підприємстві даних заходів:

Критерії оцінки	Оцінка в балах		
	1	2	3
1	2	3	4
1. Критерії оцінювання задоволеності умовами праці:			
1.1. Наявність необхідного обладнання та ресурсів;			
1.2. Дотримання санітарно-гігієнічних норм;			
1.3. Естетичне оформлення робочого простору;			
1.4. Рівень безпеки для здоров'я на робочому місці;			
1.5. Ступінь фізичної та психоемоційної втоми під час роботи.			
2. Критерії оцінювання задоволеності управлінським складом:			
2.1. Ставлення керівника до підлеглих;			
2.2. Оцінка управлінських здібностей керівника;			
2.3. Рівень професійної компетентності;			
2.4. Особистісні характеристики керівника;			
3. Критерії оцінювання психологічної атмосфери в колективі:			
3.1. Частота та інтенсивність конфліктних ситуацій;			
3.2. Наявність взаємної поваги між працівниками;			
3.3. Рівень підтримки та співпраці серед колег;			
3.4. Відчуття емоційної рівноваги та безпеки в колективі.			
4. Критерії оцінки задоволеності змістом праці			
4.1. Складність праці;			
4.2. Можливість проявити себе;			
4.3. Рівень ініціативи;			
4.4. Монотонність праці;			

Продовження додатку Е

1	2	3	4
4.5. Зацікавленість у виконанні посадових обов'язків;			
4.6. Відповідність роботи професійному досвіду та кваліфікації.			
5. Критерії професійного зростання:			
5.1. Ефективність системи навчання й підвищення кваліфікації;			
5.2. Наявність творчих елементів у роботі;			
5.3. Можливості для саморозвитку та самореалізації.			
6. Оцінка розвитку ділових рис і особистого потенціалу:			
7. Критерії задоволеності нематеріальною мотивацією			
7.1. оцінка можливості виконувати роботу поза офісом/вдома;			
7.2. Оцінка наявності вільного графіка роботи;			
7.3. Оцінка поваги керівництва та колективу;			
7.4. Оцінка перспектив професійного росту та підвищення по службі;			
7.5. Оцінка застосування усної похвали;			
7.6. Оцінка застосування подарунків, грамот, додаткових днів відпустки.			
8. Критерії задоволеності матеріальною мотивацією			
8.1. Оцінка задоволеності розміром заробітної плати;			
8.2. Оцінка наявності затримок у виплаті заробітної плати;			
8.3. Оцінка наявності порушень у виплаті заробітної плати, лікарняних, відпускних;			
8.4. Оцінка можливості брати участь у прибутках;			
8.5. Оцінка виплати премій.			
9. Критерії рівня обізнаності працівників про систему мотивації			
9.1. Оцінка обізнаності про наявність системи мотивації;			
9.2. Оцінка прозорості процедури стимулювання;			
9.3. Оцінка ефективності системи мотивації з точки зору працівників.			
10. Коефіцієнт задоволення соціальних потреб			
10.1. Оцінка наявності соціального пакету;			
10.2. Оцінка наявності витрат на оздоровлення персоналу за рахунок фірми;			
10.3. Оцінка очікувань щодо збереження за працівником робочого місця та рівня заробітної плати;			
10.4. Створення соціальної інфраструктури підприємством.			
11. Коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу			
11.1. Оцінка економічної ситуації в країні;			
11.2. Оцінка умов проживання;			
11.3. Оцінка тривалості шляху до роботи;			
11.4. Оцінка впевненості швидко знайти роботу після її втрати;			
11.5. Оцінка стійкості підприємства на ринку.			

Дякуємо Вам за співпрацю!

Анкета для керівників по визначенню рівня результативності мотиваційного механізму

Добрий день!

В рамках нашого дослідження проводиться вивчення результативності мотиваційного механізму на підприємстві. Звертаємося до Вас із проханням заповнити даний лист опитування. Це анонімна анкета. Всі її результати потрібні для теоретичних досліджень та будуть представлені в узагальненому вигляді.

1. Оцініть, будь ласка, в балах від 1 до 3, наскільки Ви задоволені якістьми працюючих:

Критерії оцінки	Оцінка в балах		
	1	2	3
1. Показники ціннісно-орієнтаційної згуртованості колективу:			
1.1. Узгодженість цілей між членами колективу;			
1.2. Спільні погляди та пріоритети в команді;			
1.3. Рівень партнерської взаємодії;			
1.4. Ефективність внутрішньої комунікації.			
2. Критерії інноваційної активності та сприйнятливості			
2.1 Участь працівників у розробці інновацій;			
2.2 Ставлення працівників до запровадження інновацій;			
2.3 Творча атмосфера в колективі			
3. Критерії трудової дисципліни			
3.1. Наявність запізнень на роботу;			
3.2. Порушення правил, діючих на підприємстві;			
3.3. Порушення плану виконання виробничих завдань			
4. Коефіцієнт виконання виробничих завдань			
4.1. Якість виконання завдань;			
4.2. Оперативність виконання завдань.			

Дякуємо Вам за співпрацю!

Мотиваційна програма працівників ПЗО «ВДОМІКУ»

Цілі мотивування	Компоненти мотивування	Інструменти
Усвідомлення та прийняття цілей організації, гармонізація інтересів, орієнтація на перспективу.	Культура організації — це система основних норм, цінностей, звичаїв і поведінкових моделей, що визначають стиль взаємодії співробітників незалежно від їхньої ролі в структурі установи.	Статус підприємства, стиль управління, основні цінності та звичаї.
Гнучкість у залученні фахівців, ініціативність і самостійність, застосування творчого підходу в роботі.	Політика управління персоналом — це комплекс методичних підходів, принципів і механізмів, спрямованих на добір, розвиток, стимулювання та ефективну експлуатацію трудових ресурсів.	Навчання і підвищення кваліфікації, проведення тренінгів і семінарів, планування кар'єрного зростання.
Відповідальне керівництво, доброзичливе ставлення до працівників.	Управлінські принципи — передбачають баланс між централізованим управлінням і делегуванням повноважень, дотриманням порядку, справедливим підходом і узгодженням цілей працівників і закладу.	Тренінги з лідерства, внутрішні правила управління.
Поінформованість щодо справ на підприємстві, зацікавленість у діяльності суміжних відділів.	Доведення інформації до працівників — це систематичне інформування персоналу про важливі питання функціонування закладу.	Інформаційні дошки, внутрішні засоби масової інформації, звітність, збори відділів, робочі наради.
Участь персоналу в ухваленні рішень і відповідальність за них.	Участь працівників у прийнятті рішень — передбачає колективне обговорення, спільне формування рішень та створення ініціативних груп.	Передача повноважень, встановлення відповідальності, добровільна участь у прийнятті рішень.
Раціональне та усвідомлене використання робочого часу.	Гнучке планування робочого часу — налаштування режиму праці з урахуванням потреб працівників та інтересів організації.	Гнучкі робочі графіки, скорочений робочий час, додаткові відпустки за заслуги.
Задоволення умовами праці та змістом роботи.	Облаштування робочого місця — це організація простору відповідно до ергономічних стандартів та індивідуальних вимог.	Технічне обладнання, ергономічні меблі, умови для психологічного комфорту.
Сприяння професійному й особистісному розвитку, усвідомлення особистих результатів.	Оцінювання працівників — процес систематичного аналізу результатів роботи персоналу за визначеними критеріями з метою об'єктивного зворотного зв'язку.	Оцінювання виконання роботи, оцінка потенціалу працівників, атестаційні заходи.