

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **І. В. Познанська**

(підпис)

“ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 051 Економіка
за освітньою програмою «Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему:

**«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації
(на прикладі ФОП Александрова Н. К.)»**

Виконавець:
студент 4 курсу 6 гр. ЦЗВФН
Дроздова Сніжана Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник:
ст. викладач
Перепельчук Тетяна Вікторівна

/підпис/

Одеса 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1 Обґрунтування теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ключової ролі в управлінні персоналом	5
1.2. Класифікація аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій.....	11
1.3. Систематизація методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів	20
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ФОП АЛЕКСАНДРОВА Н.К.	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП Александрова Н. К.	29
2.2. Аналіз застосування методів мотивації в організації	42
2.3 Оцінка впливу мотиваційних практик на ефективність праці персоналу	49
Висновки до 2 розділу	55
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	57
3.1. Стратегії та техніки ефективної мотивації.....	57
3.2. Інноваційні підходи до мотивації та управління персоналом.....	61
3.3. Економічне обґрунтування та аналіз впровадження стратегій мотивації.....	64
Висновки до 3 розділу	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	77
Додаток А.....	78
Додаток Б	79
Додаток В.....	84

ВСТУП

Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні цілей будь-якої організації. Вона є ключовим фактором, який забезпечує не тільки високий рівень продуктивності, але й сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, підвищенню задоволеності працівників та їхньої лояльності до компанії. У сучасному динамічному світі, де постійні зміни та нові виклики стають нормою, ефективність управління персоналом через мотивацію стає не просто перевагою, а необхідністю для будь-якої успішної організації.

Однак, попри загальне визнання важливості мотивації, знаходження ефективних методів її застосування може бути складним завданням. Це пов'язано з тим, що мотивація є багатогранним явищем, яке включає різноманітні внутрішні та зовнішні стимули та може відрізнятися для кожного співробітника. Відповідно, управління мотивацією вимагає глибокого розуміння особистісних характеристик працівників, а також здатності адаптувати підходи та інструменти мотивації до конкретної ситуації та корпоративної культури.

Враховуючи ці аспекти, важливо розробляти гнучкі та інноваційні стратегії мотивації, які б не тільки відповідали потребам сучасного бізнесу, але й були б спрямовані на задоволення індивідуальних потреб та очікувань кожного співробітника. Такий підхід дозволить організаціям не тільки підвищити ефективність своєї діяльності, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті, розуміння теорій мотивації, а також вміння застосовувати їх на практиці, стає ключовою компетенцією для менеджерів та HR-спеціалістів, які прагнуть досягти високих результатів у сфері управління персоналом.

Мета дослідження полягає у вивченні механізмів мотивації працівників та їх впливу на результативність та продуктивність з метою оптимізації управління персоналом.

Завдання дослідження:

1. Надати класифікацію аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій.
2. Систематизувати методи мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів
3. Проаналізувати методи мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.».
4. Розробити стратегії підвищення ефективності мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.».

Об'єкт дослідження — процеси мотивації співробітників у межах організації.

Предмет дослідження — ефективність застосування різних стратегій та методів управління мотивацією в контексті управління персоналом.

Методи дослідження:

Теоретичні методи — аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів, статей, що дозволяють сформулювати теоретичну базу дослідження.

Емпіричні методи — педагогічні експерименти, опитування, бесіда та спостереження.

Інформаційна база дослідження - наукова література з мотивації, включаючи книги, статті, дисертації, нормативно-правові документи, які регулюють питання мотивації персоналу, внутрішні документи організації, первинні дані, зібрані через анкетування та інтерв'ювання співробітників.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки які викладено на 84 сторінках рукописного тексту. Ілюстративний матеріал представлений у вигляді 24 рисунків та 10 таблиць, наведених в тексті роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Обґрунтування теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ключової ролі в управлінні персоналом

Сучасна економічна ситуація в Україні терпить багато викликів, насамперед через зростання економічної нестабільності за рахунок посилення російської агресії на території України. На підприємствах спостерігається кризове становище, при цьому персонал стає ключовим ресурсом для компаній. Це пов'язано з тим, що підприємство може здійснювати свою діяльність лише за участю певних людей, тобто персоналу відповідної підготовки та кваліфікації.

Вплив персоналу на зростання продуктивності праці та ефективність діяльності стає дедалі важливішим на цьому етапі розвитку. Ефективне управління та розвиток персоналу є ключовими факторами на кожному підприємстві, і вони суттєво залежать від мотивації праці, оскільки це є спонуканням для людей до продуктивної діяльності.

Мотивація є головним елементом активізації людського фактора, що не тільки створює матеріальні передумови для виробництва, але і забезпечує їх ефективність [1, с. 45]. Завдяки неналежній мотивації навіть найкраще розроблені плани та структура підприємства можуть залишитися неефективними, якщо працівники не мають стимулу до досягнення кращих результатів.

Управління не може бути ефективним на будь-якому рівні — від країни до окремого підприємства — без налагодженої системи мотивації праці персоналу. Ця система повинна стимулювати кожного працівника працювати продуктивно і спільно досягати особистих цілей та цілей підприємства. Висока продуктивність праці можлива лише тоді, коли працівники

зацікавлені в досягненні високих результатів, які задовольняють їхні найважливіші потреби [2].

Еволюція наукових поглядів на мотивацію праці була тісно пов'язана з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням життєвого рівня людей та іншими суспільними чинниками, такими як потреби, культура та релігія. Протягом тисячоліть людство намагалось впливати на поведінку людини, але це робилося не за науковими методами, а шляхом "спроб і помилок" [2].

Багато вітчизняних і зарубіжних науковців внесли значний внесок у розвиток теоретико-прикладних положень у сфері мотивації на підприємствах. Серед них можна виділити таких вчених, як М. Басаков, Н. Булкін, О. Виноградова, Ю. Вінтюк, М. Гринишин, Р. Гріфін, Р. Дафт, В. Діденко, Г. Дмитренко, О. Єськов, Є. Ільїн, А. Кібанов, М. Коваленко, А. Колот, О. Кузьмін, С. Макаренко, Т. Максименко, Н. Мала, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозова, І. Процик, В. Сладкевич, О. Чернушкіна, Е. Шарапатова, В. Яцурит та багатьох інших. В їхніх дослідженнях було розглянуто сутність мотивації, визначено її структуру та послідовність, висвітлено різні підходи до вибору методів мотивації залежно від типу керівників, розглянуто чинники, що впливають на результативність використання інструментів мотивації та інше.

Інтерпретація поняття "мотивація" вітчизняними та зарубіжними вченими наведена в таблиці 1.1.

Проте, не дивлячись на значний внесок, який зроблено дослідниками у цій сфері, є низка важливих завдань в області мотивації, які залишаються нерозв'язаними. Наприклад, існуючі дослідження, хоч і ґрунтовні, часто є об'єктом дискусій і суперечок. Окремі поняття в цій області часто використовуються як взаємозамінні та розглядаються дослідниками лише частково.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття "мотивація" вітчизняними та зарубіжними
вченими

Автор	Трактування
Бех І.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Маскон І.В., Бутко М.,	Мотивація є процесом емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмета, або, це — внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмета відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
Дикань Н., Борисенко І.	Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей
Занюк С.	Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Крушельницька О.	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
Мочерний С.	Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Райзберг Б., Лозовский Л	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Мушкін І.	Мотивація – функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Шильнікова З.	Мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій.

Джерело: сформовано автором на основі бібліографічних джерел

Ці проблеми виникають вже задовго до становлення теорії управління як науки. Вивчення причин активності людини проводилось видатними філософами давнини, такими як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ.

У сучасному світі одним з головних завдань компаній є створення ефективної системи управління, а ключовою її складовою є налагоджена система мотивації персоналу.

Дослідження показують, що в середньому компанії завжди мають приблизно 5% високо продуктивних співробітників, також 5-7% завжди показують погані результати, а для інших 88% співробітників важливо правильно поставити цілі та контролювати їх виконання для досягнення ефективної роботи [2, с. 5].

Словникові визначення поняття "мотивація" можуть бути різними залежно від дисципліни й підходу до вивчення цього поняття. У соціологічному словнику, "мотивація" розглядається як процес формування мотивів, який містить осмислення ситуації, вибір та оцінку можливих моделей поведінки та їхніх наслідків. Також, він може бути розглянутий як стабільна система мотивів, яка визначає поведінку конкретної особи.

В економічному словнику, "мотивація" тлумачиться як спонукання економічного суб'єкта до діяльності з метою досягнення певних цілей, прояв інтересу до цієї діяльності та методи стимулювання цього спонукання.

Вітчизняні дослідники також розглядають мотивацію як стан особистості, який впливає на рівень активності та спрямованість її дій у певній ситуації. Цей підхід відображає внутрішній аспект мотивації, де особистість сама визначає свої цілі і спонукання до дії.

У визначеннях закордонних дослідників, мотивація розглядається як процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих чи організаційних цілей. Цей підхід відображає зовнішній аспект мотивації, де існують зовнішні чинники, що впливають на стимулювання дії.

Мотивація є багатогранним поняттям, яке можна розглядати через призму різних теорій та навчальних дисциплін. Вона охоплює внутрішні та зовнішні аспекти, які впливають на поведінку людини в організаційному контексті. Внутрішня мотивація відіграє ключову роль, оскільки вона стимулює людину до дій з власної ініціативи, без очікування зовнішньої

винагорода. Це може бути особистий інтерес до справи, відчуття задоволення від виконання роботи або бажання саморозвитку.

З іншого боку, зовнішня мотивація пов'язана з зовнішніми стимулами, такими як грошова винагорода, визнання, похвала або можливість кар'єрного зростання. Ці фактори можуть ефективно впливати на продуктивність співробітників, але їх вплив часто короточасний, якщо вони не підкріплені внутрішньою мотивацією.

Мотивація розглядається в таких галузях, як психологія, соціологія, управління бізнесом та інших. Кожна дисципліна привносить унікальний внесок у розуміння того, як мотивувати людей, враховуючи різні індивідуальні потреби та контексти. Наприклад, психологія концентрується на індивідуальних рисах та емоційних станах, в той час як управління бізнесом досліджує, як організаційні стратегії і політики впливають на мотивацію співробітників.

Розуміння цих аспектів дозволяє організаціям розробляти комплексні підходи до управління персоналом, які враховують як внутрішні мотиваційні потреби, так і зовнішні впливи, створюючи стимулююче робоче середовище, яке може підтримувати високу продуктивність і задоволення роботою.

Загальний аналіз підходів вітчизняних і закордонних дослідників до визначення поняття "мотивація" виявляє спільне розуміння мотивації як важливої функціональної сили, яка визначає поведінку та діяльність людини в професійному та особистісному контекстах. Ця функція може бути внутрішньою, такою як самоспонування, або зовнішньою, зумовленою зовнішніми стимулами.

Визначення мотивації включають такі ключові поняття, як потреби, стимули, мотиви та винагорода. Потреби виступають основними об'єктами впливу для створення мотивації й можуть бути фізіологічними, психологічними або соціальними. Стимули є зовнішніми факторами, які спонукають людину до дії, а мотиви — це особистісні значеннєві причини

дій, які визначаються потребами й стимулами. Винагорода виступає як результат досягнення мотиваційної цілі і джерело задоволення потреби.

Узагальнюючи ці поняття, можна стверджувати, що мотивація базується на потребах людини і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які спонукають до активності та визначають її спрямованість. Такий підхід дозволяє краще розуміти процес формування мотивації та її роль в поведінці і діяльності людини.

Спонування до дій може бути ініційоване також і зовнішніми стимулами. Стимули можуть включати окремі предмети, вплив інших людей, обіцянки та зобов'язання, а також можливості, які людина прагне отримати в обмін на конкретні дії. Мотиви, з іншого боку, формуються в самій людині й можуть виникати внаслідок особистих потреб, почуттів і переконань. Формування мотивів у людини є складним процесом, який включає психологічні, соціальні та біологічні аспекти. Ці мотиви зумовлені різними внутрішніми потребами, емоціями та переконаннями, які спонукають людину до дії.

Однак важливо відзначити, що той самий мотив може бути активований як зовнішнім впливом, так і внутрішньою мотиваційною структурою. Наприклад, інтерес до конкретної справи може виникнути внаслідок природної цікавості або попереднього досвіду. Мотиви є тим, що підштовхує людину до дій з метою задоволення своїх потреб. Такий підхід дозволяє краще розуміти, як формується мотивація та як вона впливає на поведінку і діяльність людини [3, с. 54].

Важливо також враховувати різні види винагороди, які можуть бути як матеріальними, так і моральними. Внутрішня винагорода пов'язана з самою діяльністю і може включати почуття досягнення, значущості виконаної роботи, самоповагу та інше. Зовнішня винагорода, своєю чергою, надається організацією і може включати заробітну плату, просування по службі, символи службового статусу та інші матеріальні та моральні стимули.

Мотивація є складним процесом, який охоплює потреби, мотиви, стимули та винагороду. Вона може бути зумовлена внутрішніми або зовнішніми факторами, що впливають на дії та поведінку людини. Розуміння цього процесу дозволяє організаціям ефективно спонукати співробітників до досягнення поставлених цілей і задач. Проте, важливо відрізнити мотивацію від стимулювання. Мотивація пов'язана з внутрішніми причинами, що ведуть до дії, тоді як стимулювання зазвичай означає зовнішній вплив, що викликає певну поведінку. Обидва аспекти важливі, але їх не слід сплутувати, адже вони впливають на активність людини різними шляхами.

1.2. Класифікація аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій

Перші кроки у вдосконаленні продуктивності праці сягнулися ще у стародавньому Вавилоні, коли цар Хамурапі законодавчим шляхом визначив систему заробітної плати для деяких робітників, що відбулося близько 2000 років до нашої ери [4]. Відтоді існувала постійна потреба в збільшенні продуктивності праці, що зумовило розвиток теорій мотивації.

У Вавилоні часів Навуходоносора II (близько 600 років до нашої ери), спроби підвищення продуктивності праці за допомогою матеріальних заохочень стали більшою розповсюдженою практикою [4]. А через 200 років по тому, перський цар Кир виступав за необхідність вивчення причин людської мотивації [4].

Давні філософи, такі як Аристотель, Демокріт, Геракліт і Сократ, намагалися з філософської точки зору визначити мотиви, які спонукають людину до діяльності та праці [5]. Вони намагалися виокремити та пояснити основні аспекти мотивації.

За допомогою аналізу літератури [5; 6] можна зазначити, що першим підходом до мотивації був метод "батога і пряника", де батіг використовувався для створення страху, голоду та тілесних покарань, а

пряником була матеріальна чи інша винагорода. Ці теорії виходили з ідеї тиску на працівників через загрози та примус, а також з надання будь-яких винагород.

З розвитком виробництва та необхідністю в постійному підвищенні продуктивності праці зросла і зацікавленість у науковому вивченні мотивації працівників. Наукові теорії мотивації почали з'являтися, однак, багато з них не мали наукового підґрунтя і базувалися на методі "спроб та помилок".

Адам Сміт, у своїй роботі "Дослідження про природу і причини багатства народів," висловив ідею, що мотивом діяльності людей є економічний інтерес та бажання досягти максимальної економічної вигоди. Його ідеї лягли в основу багатьох сучасних теорій мотивації трудової діяльності [5; 6].

Науковий інтерес до питань мотивації неухильно зростає, а класифікація різних теорій мотивації є ключовим етапом їхнього вивчення. Розподіл теорій мотивації за предметом аналізу на два основні напрями — це логічна класифікація, яка допомагає глибше зрозуміти мотиваційні процеси. Теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень і поділяються на дві категорії:

1. Змістовні теорії — фокусуються на конкретних факторах, що мотивують людей, досліджуючи, що саме спонукає до дії. До цієї групи належать теорії потреб, такі як ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія Альдерфера, теорія Мак-Клеланда й "Теорія Х" і "теорія Y" Мак-Грегора, всі вони вже стали класичними.
2. Процесуальні теорії — зосереджені на самому процесі мотивації, аналізуючи, як рішення про дії ухвалюються. Ця група включає теорії, які розглядають оцінку винагороди та особистісні очікування, наприклад, теорія справедливості або теорія очікувань.

Такий розподіл допомагає виявити ключові аспекти мотивації працівників і враховувати їх при розробці стратегій управління персоналом.

Великий внесок у розвиток мотивації персоналу зробив Фредерік Тейлор, засновник школи наукового управління. У своїй праці "Принципи наукового управління" (1911 рік) [7], він висловлював необхідність підвищення продуктивності праці шляхом зміни методів управління. Ф. Тейлор намагався розібратися з поширеною думкою, що використання машин та збільшення виробництва може призвести до зменшення робочих місць. Він навів приклад механізації виробництва взуття, яка, замінивши ручну працю машиною, знизил витрати на робочу силу та дозволила продавати взуття за доступними цінами. Це призвело до збільшення попиту на продукцію та створення нових робочих місць. Таким чином, Ф. Тейлор довів, що зниження собівартості товару може збільшити попит і забезпечити робочим місцями більшу кількість людей. Підхід підкреслює важливість ефективності виробництва та стимулювання працівників через системи винагород, що сприяють підвищенню продуктивності та, відповідно, зменшенню витрат на одиницю продукції.

Тейлор також вірив в "прагнення до праці" серед робітників, вказуючи на природну схильність людей до активності. Він порівнював енергію, яку люди вкладають у футбол чи крикет, з їхньою працею і намагався довести, що робітники можуть витрачати свій потенціал на 100% за наявності відповідних умов і мотивації [7].

Теорія "X", заснована на ідеях Ф. Тейлора про інтенсивність праці у 1920-х роках. Ця теорія була доопрацьована і розширена Дугласом Макгрегором у 1960-х роках. Теорія "X" та "Y" Дугласа Мак-Грегора виокремлювала два підходи до мотивації. Теорія "X" передбачала, що працівники схильні уникати роботи, тому їх слід контролювати та стимулювати через контроль та погрози. Теорія "Y" натомість вважала, що працівники є відповідальними та бажають виконувати роботу якісно, та їхній успіх залежить від можливості самореалізації та участі в управлінні організацією.

У цьому контексті важливим стає створення таких умов праці, які дозволять кожному працівнику відчувати важливість своєї роботи для досягнення організаційних цілей. Комунікація між керівництвом і працівниками, особливо в процесі прийняття рішень, грає важливу роль у мотивації.

Важливим аспектом є також справедлива винагорода, яка повинна бути своєчасною і не знижувати мотивацію працівників. В цілому, розуміння різних підходів до мотивації й врахування їх в практиці може сприяти покращенню продуктивності працівників.

Також, важливо зазначити, що розвиток та доповнення теорій "X" та "Y" отримали новий імпульс у 1981 році завдяки У. Оучі, американському вченому японського походження. Він створив теорію "Z", яка наголошувала на необхідності створення "виробничого клану", що є основою японського менеджменту. Ця концепція передбачала створення відчуття приналежності робітників до організації та активне залучення їх до спільної праці в групі. Також, важливим було залучення робітників до процесу прийняття управлінських рішень та впровадження чітких методів оцінки їхньої діяльності, що повинні бути справедливими та прозорими [8].

Теорія "Z" може бути розглянута як "перехідна модель" у випадку, коли керівництво організації прагне перейти від авторитарного стилю управління до демократичного, але не всі робітники готові до цього.

Попри те, що теорію "Z" часто вважають продовженням теорій "X" та "Y", цікаво те, що основні положення теорії "Z" мають багато спільного з концепцією партисипативного врядування, яка є відомою і на сьогоднішній день. Партисипативне управління передбачає спільне управління та співробітництво між підприємцем та його співробітниками. Воно включає участь працівників у прийнятті рішень, поділі прибутків та власності, а також участь у керівництві організацією [10].

Отже, можна зробити висновок, що первинні теорії мотивації розвивалися під впливом історичних умов та еволюції виробництва та

методів управління. Використання цих теорій у практичній діяльності можливе залежно від класифікації працівників за різними ознаками, такими як активність, прагнення до самореалізації та творчості тощо.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на аналізі потреб людей та намагаються пояснити, як задоволення цих потреб впливає на трудову діяльність. Серед них особливе місце займає теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який виділив п'ять рівнів потреб та наголосив на їхньому впливі на мотивацію [5].

Класифікація цих потреб, запропонована Абрахамом Маслоу, відкрила можливість кращого розуміння того, як потреби впливають на мотивацію людей і можуть бути задоволені у робочому середовищі. Він розглядає ці потреби в ієрархічній послідовності, від найнижчого рівня до найвищого [2; 8]:

Фізіологічні потреби, пов'язані з базовими фізіологічними потребами, такими як їжа, вода, повітря і т. д. Задоволення цих потреб є важливим для забезпечення фізичного благополуччя працівників. З цієї причини оплата праці на рівні, що забезпечує прожитковий мінімум, є необхідною умовою мотивації.

Потреби в безпеці пов'язані з бажанням людей відчувати себе захищеними від можливих небезпек. Це охоплює як фізичну безпеку на робочому місці, так і відчуття стабільності у відносинах з роботодавцем, включаючи отримання обіцяної оплати праці.

Потреби в належності й спільноті містять бажання людей бути частиною соціальних груп, дружити й спілкуватися. Забезпечення комфортної робочої атмосфери та запобігання конфліктам може сприяти задоволенню цих потреб.

Потреби в визнанні й повазі пов'язані з бажанням людей бути визнаними як компетентні спеціалісти та оточуватися повагою. Ефективна мотивація може включати публічне визнання досягнень працівників і об'єктивну оцінку їхньої роботи.

Потреби в самовираженні пов'язані з бажанням отримувати задоволення від самої праці, використовувати свій творчий потенціал і самореалізуватися.

Практичне застосування теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу передбачає розуміння менеджером можливостей системи мотивації. Важливо спрямовувати мотивацію відповідно до основних потреб працівників. Спершу слід забезпечити задоволення фізіологічних потреб, а потім враховувати вищі рівні потреб кожної особистості. При цьому важливо розуміти, що всі люди мають схожі потреби, але їхні мотиви можуть відрізнятися.

Крім того, Клейтон Альфред розробив та уточнив теорію Маслоу, створивши теорію існування, зв'язку і зростання у 1972 році. Він виділив три групи потреб: існування (первинні потреби), зв'язку (соціальні потреби) і зростання (потреби у самореалізації). Також, він висунув гіпотезу, що нездатність задовольнити вищі потреби може підсилити нижчі рівні потреб [8].

Ця теорія імплементується в практиці менеджера, допомагаючи йому розуміти, які потреби працівників потребують пріоритетної уваги, залежно від характеру роботи та індивідуальних особливостей. Таким чином, менеджер може налаштовувати систему мотивації відповідно до потреб робітників, забезпечуючи їх більшою мотивацією та задоволеністю від праці.

У 1962 році Девід Мак-Клелланд вніс важливий внесок у розуміння мотивації працівників, запропонувавши теорію набутих потреб. Ця теорія зосереджує увагу на вищих (вторинних) потребах людей і виділяє три основні категорії:

1. Потреба в досягненні особистих та професійних цілей, встановленні стандартів власної успішності й самореалізації. Приведенням завдань, які викликають конкуренцію та можливість отримати визнання за досягнення, може задовольнити цю потребу.

2. Потреба у співучасті включає в себе бажання бути частиною групи, спільно працювати над ціллю, співпрацювати та взаємодіяти з колегами та співробітниками. Шляхом створення командної робочої атмосфери та застосування колективних завдань можна задовольнити цю потребу.
3. Потреба влади включає бажання впливати на інших, контролювати ситуацію та брати на себе відповідальність. Для задоволення цієї потреби менеджер може делегувати повноваження та надавати можливості для прийняття рішень.

Практична реалізація теорії набутих потреб включає в себе створення умов для задоволення цих потреб на робочому місці. Наприклад, надавати працівникам можливість встановлювати власні цілі, створювати команди для спільної роботи та делегувати відповідальність за певні завдання. Однак важливо враховувати, що не всі працівники мають однакові потреби, і менеджер повинен враховувати індивідуальні особливості кожного співробітника.

Крім того, важливо враховувати інші теорії мотивації, такі як теорія двох факторів Фредеріка Герцберга, яка розрізняє мотиваційні та гігієнічні фактори, та теорія визначення цілей Едвіна Лока, яка підкреслює важливість конкретних та привабливих цілей.

Загалом, для успішного управління мотивацією працівників менеджер повинен розуміти різні теорії мотивації та використовувати їх в практиці, враховуючи індивідуальні потреби та особливості свого колективу.

Згідно з формулою теорії очікувань:

$$(З-Р) \times (Р-В) \times (В-Ц) = \text{Мотивація} \quad (1.1)$$

де:

(З-Р) відображає наявність зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто очікування, що зусилля призведуть до бажаних результатів.

(Р-В) представляє можливість отримання винагороди, або очікування, що результати будуть винагороджені.

(В-Ц) вказує на силу прагнення до отримання винагороди, що залежить від цінності винагороди для конкретного працівника.

Для використання даної теорії в практиці необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Індивідуалізація підходу. Важливо враховувати, що кожен працівник має свої унікальні потреби та мотиватори. Рекомендується спрямовувати зусилля на індивідуальний підхід до мотивації, враховуючи їхні особисті потреби та цілі.
2. Справедливий розподіл винагороди. Система оплати праці повинна відображати результати та зусилля працівників, забезпечуючи справедливий розподіл винагороди. Необхідно уникати недоплати або переплати.
3. Реалістичні цілі. Встановлення завдань, які є досяжними та реалістичними для працівників, є важливим аспектом. Забезпечення можливості досягнення цілей відповідно до реалістичних стандартів допомагає зберегти мотивацію.
4. Моніторинг та корекція. Слід стежити за реакцією працівників на систему мотивації та вчасно вносити корективи, якщо необхідно. Аналіз результатів і подальше вдосконалення мотиваційних підходів допомагають досягти бажаних результатів.

Ці рекомендації сприяють впровадженню теорії мотивації в практичну діяльність, дотримуючись загальних принципів та підходів без використання персонального звернення.

Також важливо враховувати інші теорії мотивації, такі як теорія справедливості Стейсі Адамса та інші, і застосовувати їх залежно від конкретних обставин та потреб організації. Важливо розуміти, що немає універсального рішення для всіх ситуацій, і менеджери повинні бути

гнучкими та адаптивними у своїй практиці управління мотивацією працівників.

Мотивація — це складний та багатогранний процес, який впливає на поведінку та дії людини. В контексті мотивації можна виділити кілька ключових аспектів, які впливають на те, як люди реагують на стимули та досягають своїх цілей. Ось декілька основних аспектів мотивації:

Один з основних аспектів мотивації — це потреби людини. Люди мають фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон, а також вищі потреби, такі як визнання, самореалізація та соціальна приналежність. Задоволення цих потреб може бути сильним мотиватором.

Встановлення цілей є ще одним важливим аспектом мотивації. Коли люди мають конкретні та досяжні цілі, це стимулює їх працювати над їх досягненням.

Бажання отримати винагороду або визнання за свою роботу є сильним мотиватором для багатьох людей. Це може містити грошові винагороди, премії, похвали та подяки.

Страх перед можливими негативними наслідками або загрозами може також бути мотивуючим фактором. Люди можуть працювати, щоб уникнути небажаних наслідків.

Психологічні аспекти, такі як індивідуальні цінності, переконання та очікування, грають важливу роль у мотивації. Люди можуть бути мотивовані тим, що відповідає їхнім особистим цінностям і переконанням.

Взаємодія з іншими людьми й соціальний контекст також впливають на мотивацію. Сприятливі відносини в колективі та підтримка від колег можуть підвищити мотивацію.

Здатність контролювати свою мотивацію та змінювати її відповідно до ситуації є також важливим аспектом. Це містить здатність ставити перед собою завдання та дотримуватися їх.

Ці аспекти мотивації взаємодіють між собою та можуть різнитися залежно від особистих характеристик і ситуацій. Розуміння цих аспектів

допомагає керівникам та менеджерам створювати більш ефективні мотиваційні стратегії для свого персоналу.

1.3. Систематизація методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів

В контексті сучасних теорій мотивації, передові підприємства розробляють стратегії управління персоналом, що інтегрують як традиційні, так і новітні підходи до впливу на поведінку співробітників. У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху компанії. Однією з найважливіших складових цього процесу є мотивація працівників, яка безпосередньо впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою та загальний рівень відданості компанії. Мотивація персоналу включає різні підходи та методи, спрямовані на задоволення потреб працівників та стимулювання їх до досягнення корпоративних цілей. Щоб зрозуміти, як краще мотивувати працівників, важливо розглянути основні види мотивації та пов'язати їх з конкретними методами, що можуть бути використані в управлінській практиці. Під методами мотивації мається на увазі конкретні способи і засоби, які застосовуються в організаціях для стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей, підвищення їх продуктивності, залученості та задоволеності роботою. Ефективна мотивація персоналу вимагає комплексного підходу, що враховує різноманітні потреби працівників та застосування відповідних методів для кожного виду мотивації. Це дозволяє створити стимулююче робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним і мотивованим до досягнення спільних цілей компанії.

З точки зору отриманих благ розрізняють два види мотивації: матеріальну та нематеріальну. До останньої відносять статусну та робочу мотивацію (рис. 1.1).

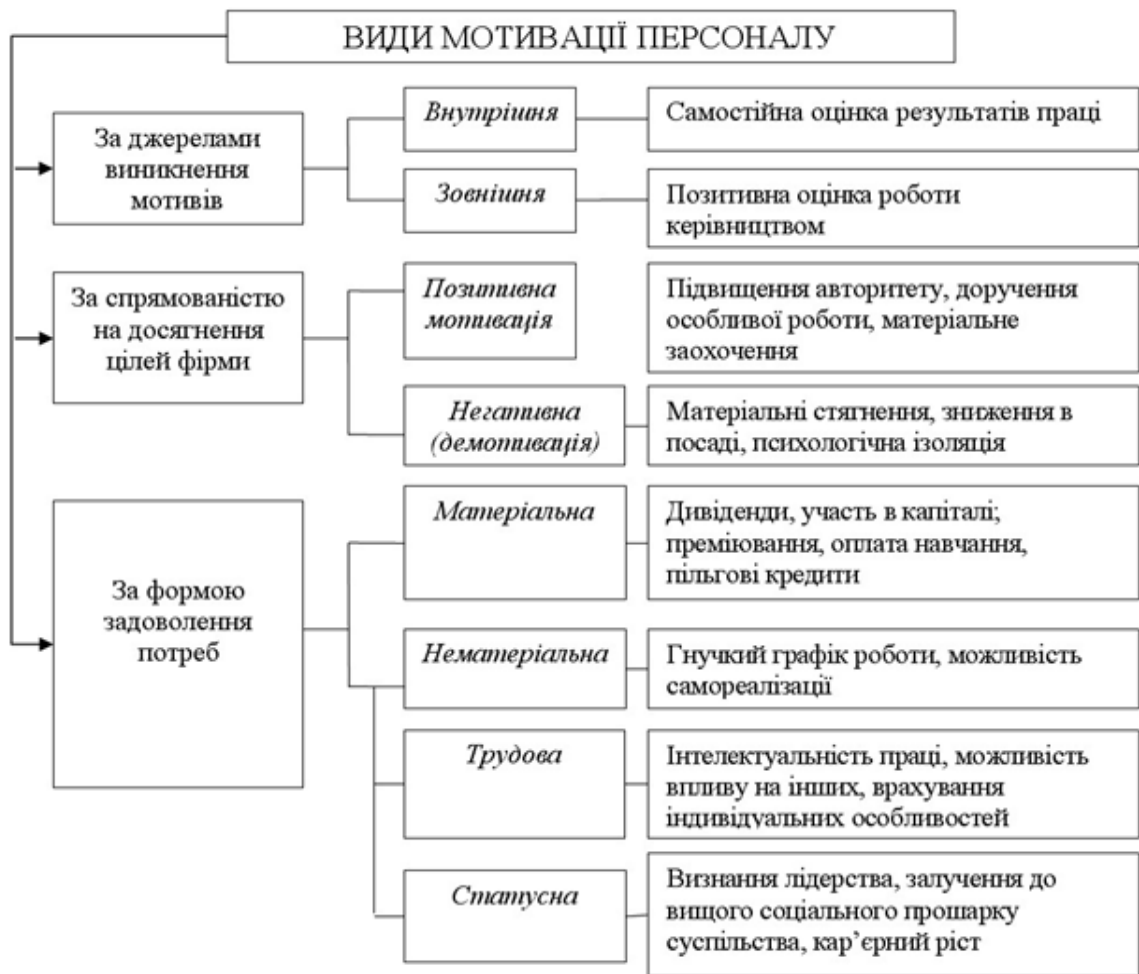


Рис. 1.1. Види мотивації персоналу

Джерело: [9, с. 215]

Матеріальні заохочення містять широкий спектр періодичних (місячних, квартальних) або одноразових (щорічних та ін.) виплат у грошовій або натуральній формі, які надаються працівникам залежно від їхніх досягнень та умов роботи в рамках бізнесу або комерційної діяльності організації. Матеріальні винагороди охоплюють заробітну плату, що становить зазвичай 40-70% від сукупного доходу співробітника, доплати, бонуси, комісійні винагороди (10-100% та більше, від загальної суми доходів), а також участь у прибутках та опціони на акції, що зазвичай застосовуються на вищих щаблях корпоративної ієрархії. Таким чином, система матеріального заохочення, що базується на глибокому аналізі економічних інтересів співробітників та враховує умови їх роботи та життя,

сімейний стан і професійні навички, виступає як дієвий інструмент для забезпечення високої продуктивності та задоволення від роботи [10]. Заробітна плата виступає як важливий елемент системи мотивації співробітників, особливо в контексті міжнародних проєктів. Ця система передбачає компенсацію витрат, пов'язаних з переїздом (таких як транспортування, оренда житла, харчування), а також надання соціальних гарантій та пільг (наприклад, освітні програми для дітей, відпустки).

Нематеріальні мотивації являють собою перевірені часом засоби стимуляції співробітників, які не включають фінансові винагороди. Вони охоплюють визнання заслуг, словесне заохочення, вручення нагород, надання нових можливостей для професійного зростання, просування по службі, організацію корпоративних змагань і ігор, а також різноманітні освітні програми. Ці методи мають на меті задовольняти потреби співробітників у визнанні та соціальній цінності в колективі, стимулюючи їх внесок і відданість роботі. Вони можуть включати підвищення на посаді, покращення статусу серед колег, здобуття нових знань і умінь, а також спонукати до професійного розвитку та обміну досвідом з колегами в межах або за межами організації.

Позитивна мотивація - це використання стимулів для заохочення та підвищення ефективності роботи через надання винагород і пільг.

Негативна мотивація, на відміну від позитивної, передбачає використання дисциплінарних заходів або покарання для досягнення необхідного результату на основі уникнення небажаних наслідків.

Внутрішня мотивація фокусується на самотивації, коли працівник шукає задоволення від виконаної роботи та досягнутих результатів і ґрунтується на особистісних аспектах та прагненні до самореалізації.

Зовнішня мотивація передбачає вплив зовнішніх факторів і стимулів для підвищення продуктивності, які можуть бути позитивними (наприклад, премії) або негативними (наприклад, штрафи).

У сучасному динамічному світі особливу увагу приділяється інноваційним і нетрадиційним методам мотивації, які виявляються ефективними засобами для підвищення особистої продуктивності співробітників [12, с. 17; 13].

Основними проблемами, пов'язаними з мотивуванням працівників на сучасному етапі розвитку української економіки, є низький рівень заробітної плати, зміна стандартів і норм відповідно до європейського законодавства та необхідність розробки нових методів економічного стимулювання тих, хто працює на ринку праці.

Методи мотивації не лише впливають на поведінку співробітників, але й сприяють створенню продуктивної та позитивної робочої атмосфери, що є важливим для досягнення довгострокових цілей компанії.

Ефективність роботи кожного співробітника значною мірою обумовлена його унікальними навичками, інтересами та особистим сприйняттям своєї ролі у колективних зусиллях організації. Важливим аспектом успіху компаній є забезпечення того, щоб мотивація працівників ґрунтувалася на гармонії між цілями організації та особистими прагненнями її кадрів. Такі підприємства ефективно використовують потенціал своїх працівників для досягнення спільних цілей.

Дослідження показують, що однією з найефективніших форм мотивації є об'єктивна оцінка внеску співробітника. Проте, коли оцінка праці затримується або здійснюється за уніфікованими стандартами, не враховуючи індивідуальних результатів, мотивація співробітників може знижуватися. Щодо матеріальних винагород за особливі досягнення чи інші види матеріальної мотивації, важливо підтримувати прозорість їх розмірів серед колективу. Це забезпечує впевненість кожного співробітника в тому, що їхні зусилля та ініціатива будуть належним чином відзначені керівництвом.

У контексті управління персоналом організації важливо розуміти взаємозв'язок між мотивацією та стимулюванням. Мотивація є внутрішнім

станом, який підштовхує людину до дії, в той час як стимулювання — це застосування зовнішніх засобів для впливу на цю мотивацію, спрямованих на підвищення ефективності роботи незалежно від особистих переконань працівника. В організаційному контексті ефективні методи мотивації повинні враховувати обидва аспекти, забезпечуючи гармонійне співіснування внутрішніх потреб співробітників і зовнішніх стимулів, що надаються організацією.

Взаємозв'язок між мотивацією та стимулюванням полягає у взаємодії між ними. Хороша система управління персоналом може інтегрувати стимули таким чином, щоб працівники були внутрішньо мотивовані. Наприклад, створення можливостей для кар'єрного зростання може виступати як зовнішній стимул у вигляді вищого статусу та зарплати, але також може відповідати внутрішнім потребам працівників, таким як особистий розвиток та самореалізація.

Ефективно використовуючи обидва підходи, зовнішні стимули можуть посилити внутрішню мотивацію та забезпечити довгострокову залученість працівників, створюючи вмотивовану, зацікавлену та продуктивну команду.

Тому, успішна система стимулювання повинна враховувати індивідуальні потреби та цінності кожного співробітника, відзначаючи та винагороджуючи їх за вклад та ініціативність.

Нематеріальні стимули містять різні аспекти, від внутрішнього мотивування працівників і взаємної оцінки колег до атмосфери в компанії, можливостей для самореалізації в різних аспектах роботи та можливостей для навчання і професійного росту працівників. Нематеріальні стимули можуть бути спрямовані на окремих працівників або впливати на всю команду. Останнє містить організацію спільних корпоративних заходів і надання різноманітних соціальних пільг, таких як медичне страхування, компенсація витрат на транспорт та мобільний зв'язок, знижки на послуги охорони здоров'я або можливість безкоштовного користування спортивними закладами для працівників пенсійного віку.

На сьогодні соціальні пакети є одним з найефективніших засобів мотивації працівників. Вони дозволяють підвищити задоволеність та залишити працівників в компанії, а також стимулюють їхню продуктивність.

Гроші є потужним стимулом для роботи, але важливо зазначити, що ставлення людей до грошей і їх сприйнятливість до грошових стимулів можуть значно варіюватися. Грошові фактори становлять лише частину системи стимулювання, при цьому більшість з них є нематеріальними стимулами. Крім того, грошові стимули мають певні обмеження, оскільки люди швидко звикають до нових і вищих рівнів виплат. Тобто, той рівень оплати, який раніше міг би спонукати працівника до високої продуктивності, з часом може стати для нього звичним і нестимулюючим.

Отже, важливо брати до уваги якісні та кількісні характеристики праці, а також всі обставини, пов'язані з формуванням і розвитком мотивації працівників. Керівник повинен здійснювати індивідуальний підхід до кожного працівника при виборі системи мотивації.

Соціальні пакети сьогодні виступають як один з найбільш ефективних інструментів мотивації, підвищуючи задоволеність співробітників, забезпечуючи їх відданість компанії та стимулюючи їх продуктивність на роботі.

Хоча фінансові стимули залишаються важливим елементом мотивації, варто зазначити, що ставлення до грошей може суттєво різнитися серед різних людей. Грошові винагороди складають лише частину мотиваційної системи, в якій переважають нематеріальні стимули. Водночас фінансові стимули мають свої обмеження, адже люди можуть швидко звикнути до підвищених рівнів доходу, і те, що раніше мотивувало їх до високої продуктивності, згодом може втратити свою стимулюючу силу.

Таким чином, важливо зважати на якість та кількість роботи, а також усі обставини, що впливають на формування та розвиток мотивації працівників. Керівнику необхідно застосовувати індивідуальний підхід до

кожного співробітника під час вибору системи мотивації, враховуючи їхні особливості та потреби.

Система мотивації персоналу є інтегрованим набором заходів, націлених на врахування внутрішніх потреб і амбіцій співробітників. Вона забезпечує стимулювання дбайливості, ініціативності, та загального бажання здійснювати трудову діяльність, сприяючи таким чином досягненню цілей компанії, зростанню її продуктивності та професійному розвитку кадрів.

Система мотивації персоналу складається з двох основних елементів:

1. Компенсаційна складова, що охоплює:

- Страхування для працівників.
- Винагороду за трудовий вклад.
- Оплату за овертайм.
- Компенсації, еквівалентні доходу.
- Виплати у разі тимчасової втрати працездатності.
- Відшкодування у разі звільнення.

2. Не компенсаційна складова, яка включає:

- Визначення і контроль за виконанням цілей і завдань.
- Просування на лідерські позиції.
- Програми для розвитку кваліфікації та особистісного зростання.
- Ініціативи, що забезпечують задоволення від роботи.
- Заходи для підтримки та мотивації колективу через організацію спільних подій.

Компенсаційна складова не передбачає прямих фінансових виплат, але створює оптимальні умови для стимулювання мотивації працівників, покращуючи їхнє ставлення до роботи та загальну атмосферу в компанії.

У типології мотивації, через розуміння способів взаємодії внутрішнього і зовнішнього, можуть бути виділені мотиваційні стратегії людини. Стратегії, які можуть допомогти підвищити твою мотивацію, включають фінансову винагороду, моральне заохочення, можливості для

професійного та кар'єрного зростання, створення довірливих відносин в колективі, а також різноманітні системи привілеїв та нагород. Використання цих стратегій сприяє не тільки підвищенню продуктивності та ефективності роботи, але й зміцненню позитивної атмосфери в команді, покращенню загального благополуччя співробітників та їхньої відданості компанії.

Система мотивації персоналу - це всі методи і способи, які використовуються в конкретній компанії. Успішне застосування системи мотивації вимагає від керівництва глибокого розуміння різноманітності індивідуальних потреб і очікувань співробітників, а також гнучкості в підходах до кожного члена колективу. Це означає, що програми мотивації повинні бути адаптовані до різних типів особистостей, їхніх професійних інтересів і особистих цілей.

Залучення та утримання талановитих працівників у сучасному бізнес-середовищі вимагає від організацій створення ефективної системи мотивації, яка може забезпечити не тільки задоволення основних потреб співробітників, але й сприяти їхньому професійному розвитку і реалізації потенціалу. Врахування особливостей мотиваційного процесу допомагає підвищити не тільки ефективність праці, але й загальну задоволеність роботою, що, своєю чергою, позитивно впливає на відносини всередині колективу та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Висновки до 1 розділу

В ході дослідження теоретичних аспектів мотивації в управлінні персоналом було встановлено, що мотивація є головним елементом активізації людського фактора, що не тільки створює матеріальні передумови для виробництва, але і забезпечує їх ефективність. В ході обґрунтування теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ключової ролі в управлінні персоналом було визначено сутність поняття «мотивація»

вітчизняними і зарубіжними вченими. У підсумку було сформовано єдине твердження, що мотивація є складним процесом, який охоплює потреби, мотиви, стимули та винагороду. Вона може бути зумовлена внутрішніми або зовнішніми факторами, що впливають на дії та поведінку людини. Розуміння цього процесу дозволяє організаціям ефективно спонукати співробітників до досягнення поставлених цілей і задач. Проте, важливо відрізнити мотивацію від стимулювання.

Проводячи дослідження класифікації аспектів мотивації працівників в контексті сучасних управлінських теорій було охарактеризовано наступні теорії:

- теорія Навуходоносора II (близько 600 років до нашої ери), перші спроби підвищення продуктивності праці за допомогою матеріальних заохочень;

- філософська теорія Аристотеля, Демокріта, Геракліта і Сократа, намагалися з філософської точки зору визначити мотиви, які спонукають людину до діяльності та праці;

- теорія «батога і пряника», де батіг використовувався для створення страху, голоду та тілесних покарань, а пряником була матеріальна чи інша винагорода;

- теорія Адама Сміта, за науковою працею «Дослідження про природу і причини багатства народів», встановив що мотивом діяльності людей є економічний інтерес та бажання досягти максимальної економічної вигоди. Також було проведено дослідження змістовних і процесуальних теорій.

Досліджуючи систематизацію методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів було охарактеризовано низку видів мотивації персоналу і їх класифікатор. Охарактеризовано сутність системи мотивації персоналу і її складові.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ФОП «АЛЕКСАНДРОВА Н.К.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Александрова Н.К.»

Досліджуване підприємство ФОП «Александрова Н.К.» здійснює власну діяльність на території України. Юридично досліджуване підприємство зареєстровано у 2020 році у м.Харків. За власними видами діяльності підприємство акцентує власну роботу на наступних КВЕД:

- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти, інші види діяльності;
- 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг;
- 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням
- 85.59 Інші види освіти
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність,
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 69.10 Діяльність у сфері права
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук.

ФОП «Александрова Н.К.» спеціалізується на наданні різноманітних послуг, що стосуються освіти. Діяльність ФОП містить різноманітні консультації, навчальні курси, тренінги для вчителів, методичну допомогу та багато іншого. Ці послуги допомагають підвищити ефективність навчального процесу, забезпечуючи учнів, студентів та вчителів необхідними ресурсами та знаннями.

Одним з ключових аспектів діяльності ФОП «Александрової Н.К.» є інноваційний підхід до освіти. Вона постійно вдосконалює свої методи та підходи, використовуючи сучасні технології та педагогічні методики. Це дозволяє їй залишатися в лідерах у своєму сегменті ринку та надавати клієнтам найкращі рішення.

Крім того, ФОП «Александрова Н.К.» також активно співпрацює з освітніми установами, організаціями та громадськими організаціями з метою спільного розвитку освітньої галузі. Вона бере участь у проєктах та ініціативах, спрямованих на покращення якості освіти та доступу до неї для всіх шарів суспільства.

ФОП «Александрова Н.К.» перебуває на 3 групі (5%) спрощеній системі оподаткування.

Одна з ключових змін для поточного 2024 року пов'язана зі зростанням мінімальної заробітної плати (до 7100 грн з січня та до 8000 грн з квітня) та підвищенням прожиткового мінімуму (до 2920 грн з 2589 грн у попередньому році) в Україні. Ці підвищення впливають на ряд важливих показників для фізичних осіб-підприємців, зокрема, на максимальний поріг річного доходу. Для третьої групи ФОП максимально допустимий річний дохід тепер становить до 8 285 700 гривень, що еквівалентно 1167 мінімальним зарплатам.

У випадку, коли дохід ФОПу перевищує встановлений поріг, з наступного кварталу він мусить перейти на іншу групу єдиного податку або вибрати загальну систему оподаткування. Дохід, який виходить за рамки дозволеного ліміту, підлягає оподаткуванню за ставкою 15%.

Основна цільова аудиторія ФОП «Александрова Н.К.» складається з широкого спектра клієнтів, які зацікавлені в покращенні освітніх процесів та отриманні якісних послуг у сфері освіти.

ФОП «Александрова» надає консультації, навчальні курси та тренінги, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації вчителів та розвиток їхніх педагогічних навичок. Студенти та учні можуть скористатися послугами

організації для підготовки до вступних іспитів, підвищення успішності в навчанні, отримання додаткової підтримки у вивченні певних предметів або розвитку конкретних навичок.

Інші освітні установи, навчальні центри, а також громадські та комерційні організації можуть звертатися до ФОП «Александрова Н.К.» за консультаціями, методичною підтримкою або організацією навчальних заходів. Компанії та корпорації зацікавлені в наданні навчальних програм для своїх співробітників або співпраці у розвитку корпоративної освіти.

Основна мета ФОП «Александрова Н.К.» полягає у задоволенні потреб своєї цільової аудиторії шляхом надання якісних та інноваційних освітніх послуг, що наведено на рис.2.1.

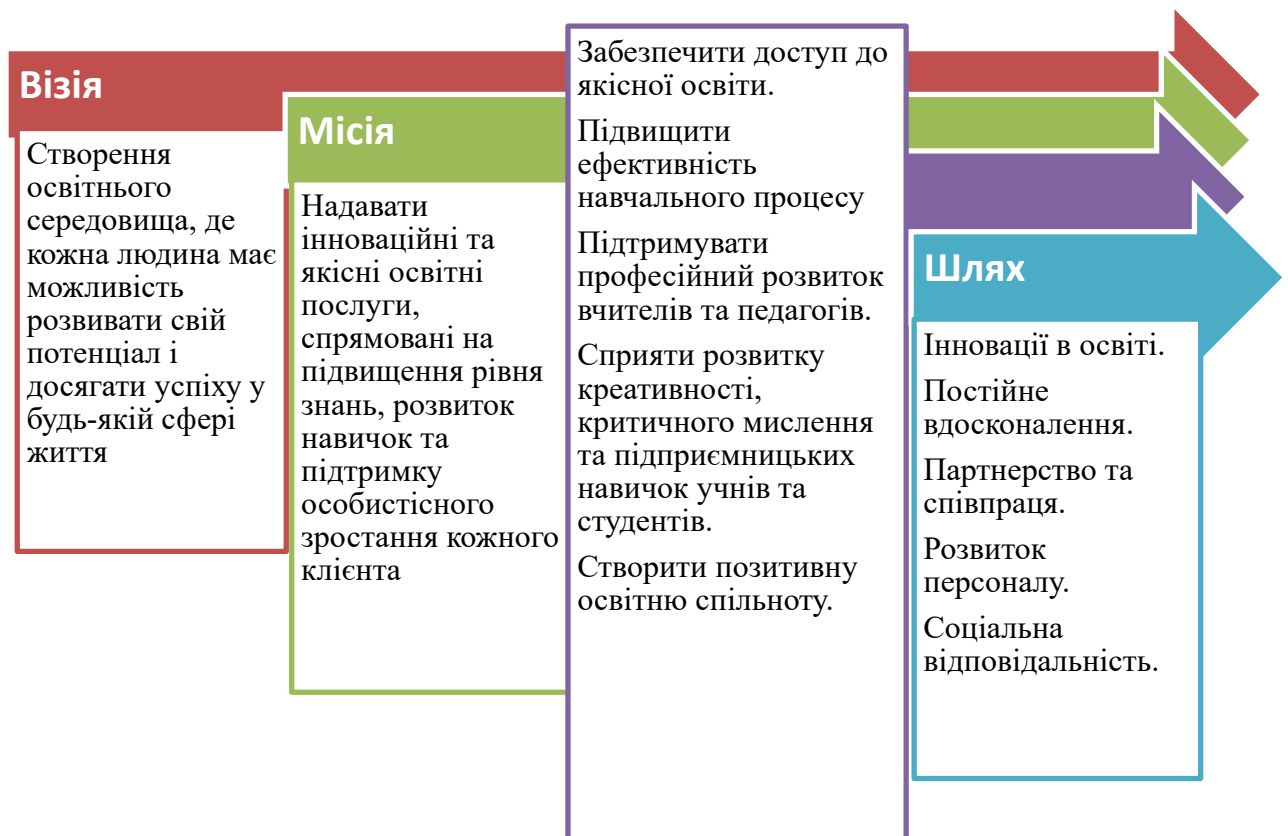


Рис. 2.1. Візія, місія, мета і шлях ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: сформовано автором

Наступним наведемо перелік цінностей досліджуваного підприємства ФОП «Александрова Н.К.», що відображаються в культурі і підходах, які вона втілює у власній роботі, табл.2.1.

Таблиця 2.1

Цінності ФОП Александрової Н.К. які вона втілює у своїй діяльності

Цінності	Підходи
Якість	Забезпечення високої якості наданих послуг усім клієнтам є найважливішим пріоритетом. Компанія прагне до досягнення відмінності в усьому, що робить
Інновації	ФОП Александрова Н.К. вірить у постійне вдосконалення та використання сучасних технологій та методик для досягнення кращих результатів у сфері освіти.
Професіоналізм	Компанія відзначається високою кваліфікацією свого персоналу та виконанням роботи з великою увагою до деталей і дотриманням встановлених стандартів.
Співпраця	ФОП Александрова Н.К. вірить у силу співпраці та партнерства як ключових факторів успіху. Вона прагне до розвитку партнерських відносин з клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.
Соціальна відповідальність	Компанія робить акцент на внесенні позитивного вкладу в суспільство та підтримці соціальних ініціатив, спрямованих на покращення якості освіти та підтримку вразливих груп.
Доступність	ФОП Александрова Н.К. прагне забезпечити доступність своїх послуг для широкого кола клієнтів, незалежно від їхнього соціального статусу чи фінансового стану.

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства

Ці цінності визначають стиль та підходи компанії до своєї діяльності, допомагаючи створювати позитивне середовище для клієнтів та співробітників, а також сприяючи досягненню її стратегічних цілей та місії.

Матрична організаційна структура, яку використовує ФОП «Александрової Н.К.», є втіленням інноваційності та гнучкості у керуванні. Вона відрізняється від традиційної ієрархічної моделі, оскільки дозволяє розподіляти ресурси та персонал не тільки всередині відділів, але й в межах конкретних проєктів чи функцій.

У цій організаційній структурі для кожного заходу чи проєкту утворюються спеціалізовані робочі групи, які мають виконувати завдання, сформовані для них. Працівники звітують не тільки перед функціональним керівником, але й перед керівником проєкту. Це створює більш гнучку систему управління, де кожен може вносити свій внесок у різноманітні завдання, не обмежуючись рамками свого відділу (рис. 2.2).

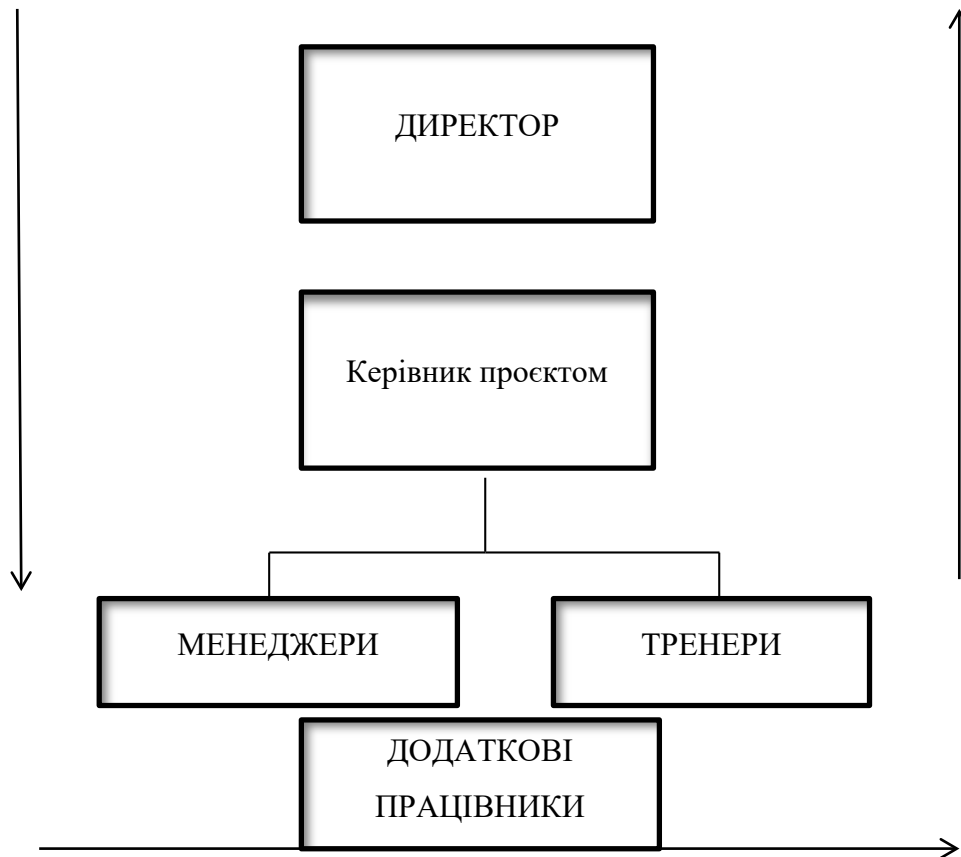


Рис. 2.2. Організаційна структура ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: сформовано автором

Під час управління проєктами та ініціативами в організації ефективний розподіл ресурсів стає пріоритетом. Матрична організаційна структура дозволяє максимізувати використання ресурсів, розгортаючи їх між проєктами та відділами відповідно до потреб.

Такий підхід до управління дозволяє ФОП «Александрова Н.К.» максимально ефективно використовувати свої ресурси, реагувати на зміни та виконувати завдання вчасно та якісно. Партнерство, креативність та відповідальність стають ключовими принципами роботи в такій організаційній структурі, що дозволяє досягати успіху та підвищувати конкурентоспроможність.

Партисипативне управління в ФОП «Александрова Н.К.» допомагає підтримувати динамічне та ефективне робоче середовище, де кожен працівник має можливість внести свій внесок у успіх компанії та відчувати себе

важливою частиною команди. Наступним на рис.2.3 наведемо схему управління на підприємстві.



Рис. 2.3. Схема управління на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.4. можна побачити що, керівництво співпрацює з працівниками для спільного прийняття рішень, планування цілей та комунікації, створюючи тим самим атмосферу взаємоповаги, співпраці та довіри в організації. Для наочності наведемо схему процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.» детальніше у рис.2.4.

У кожному з цих кроків здійснюється певна послідовність дій, що дозволяє ФОП «Александрова Н.К.» ефективно аналізувати ситуацію,

розглядати різні альтернативи та приймати обґрунтовані рішення з метою максимізації вигод та мінімізації ризиків.

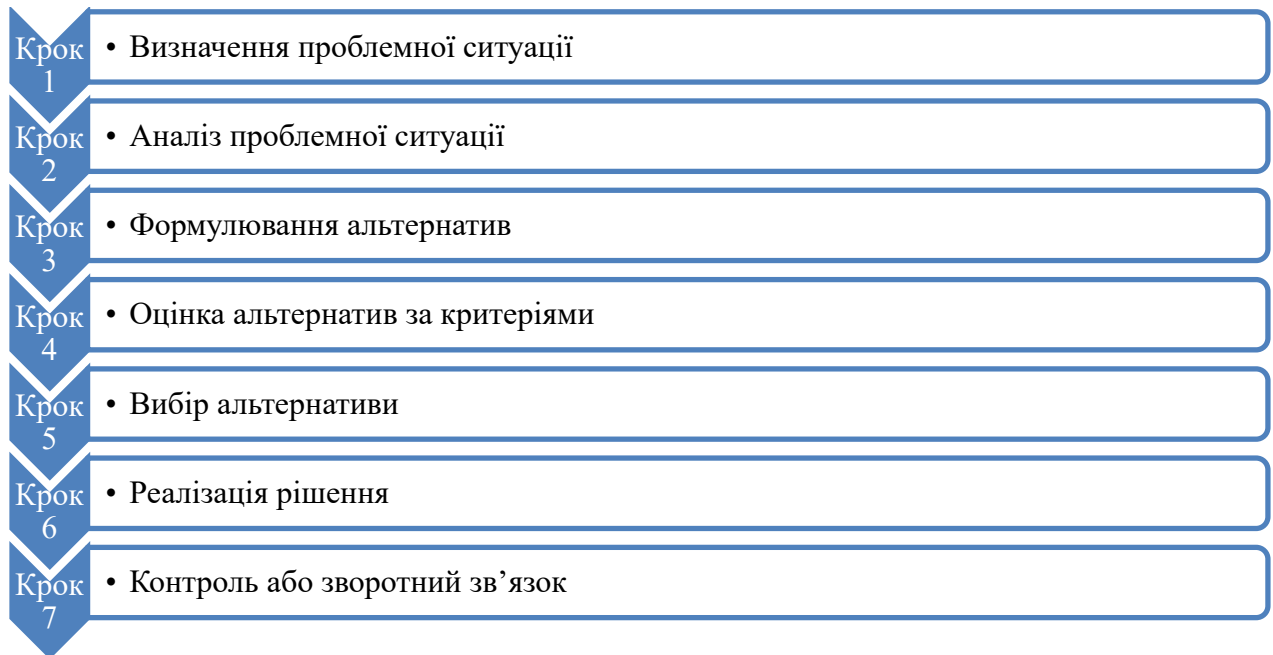


Рис. 2.4. Схема процесу прийняття управлінського рішення ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: сформовано автором

Діяльність директора в ФОП «Александрова Н.К.» поєднується з активною роботою з виховання підлеглих, що сприяє зміцненню почуття довіри та поваги всередині колективу. Це важливий аспект створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва, що забезпечує повну усвідомленість працівниками своєї значущості та відповідальності у вирішенні завдань, що стоять перед організацією. Наступним, на рис.2.4, наведемо структуру існуючого персоналу досліджуваного підприємства за посадами. Наступним у рис.2.5 проведемо аналіз виручки досліджуваної організації в результаті надання освітніх послуг. Чистий дохід підприємства протягом 2021-2023 рр. мав чітку динаміку до зростання із рівня в 2021, 11 500 тис. грн. в 2022 році зріс до рівня 30505,5 тис. грн. Проте вже в 2023 році показники знизились.



Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу в результаті надання освітніх послуг
ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 році, тис. грн.

Джерело: сформовано автором

На початку дослідження в організації ФОП «Александрова Н.К.» слід звернути увагу на показники руху персоналу протягом останніх звітних років у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників руху персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2020-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
Середньооблікова чисельність персоналу	23	30	27	7	-3
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування	3	5	7	2	2
Звільнено персоналу протягом року, у тому числі за причинами:	4	3	5	-1	2
- зміна місця проживання	3	3	4		
- у зв'язку з мобілізацією	1	0	1		
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених?	1	0	1	-1	1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	13,04	10,00	14,81	-3,04	4,81

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

Коефіцієнт плинності кадрів в 2022 році у порівнянні із показником 2021 р зменшився на 3,04% та виріс в 2023 році порівняно із 2022 року на 4,81%. Зростання плинності кадрів пов'язано з війною в країні, так як 1 працівник «тренер» був мобілізований у ЗСУ, ще кілька працівників звільнились через переїзд в іншу область або міграцію з країни через війну. Коефіцієнт стабільності персоналу зменшився з 83,33% до 55,56%, що негативно вплинуло на колектив та результати його роботи. Зростання плинності може призвести до зниження продуктивності та якості роботи, оскільки нові працівники потребують певного часу на адаптацію та ознайомлення з робочим процесом. Оскільки показники руху персоналу погіршились, компанія повинна вдосконалити свої методи стимулювання та збереження персоналу, зокрема звернути увагу на оплату праці, покращення умов праці, підвищення мотивації та надання можливостей для розвитку та професійного зростання працівників.

Наступним на рис.2.6 проведемо дослідження функціональної структури існуючого персоналу підприємства.

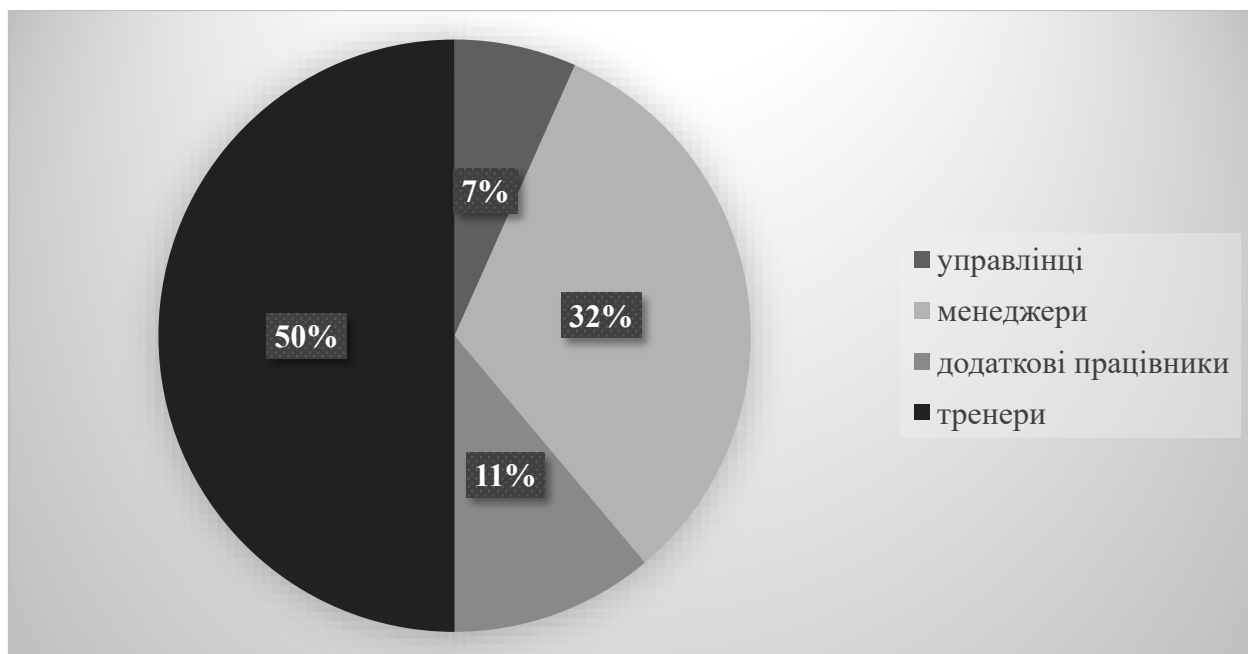


Рис. 2.6. Функціональна структура персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2023 році, %

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

Результати показують, що на підприємстві більшість співробітників є тренерами з надання освітніх послуг досліджуваної організації - 50%. Управлінський персонал складає 7% від загальної кількості працівників. Менеджери з надання освітніх послуг займають 32% від загальної кількості працівників, що може свідчити про високу кваліфікацію персоналу та його спроможність розв'язувати складні завдання. Додаткові працівники, яких залучають до роботи складають лише 11,11% від загальної кількості працівників, що може означати, що в компанії розроблені ефективні процеси та використовуються відповідні програмні засоби для автоматизації роботи. Структуру персоналу за рівнем освіти наведемо на рис.2.7.

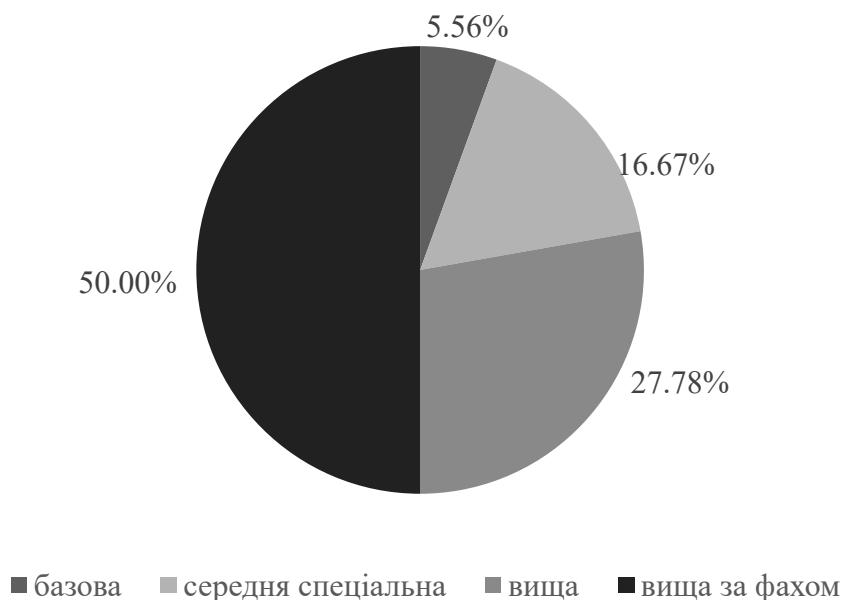


Рис. 2.7. Структура персоналу ФОП «Александрова Н.К.» за рівнем освіти в 2023 році, %

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.2.6 бачимо, що на підприємстві працює 5,56% працівників з базовою освітою, 16,67% мають середню спеціальну освіту, 27,78% працівників має вищу освіту не за фахом та 50% має повну вищу освіту відповідно до посади, яку займає в організації. Такі дані свідчать про те, що компанія звертає увагу на рівень освіти та кваліфікацію своїх працівників, що

може відображатися на якості їхньої роботи та результативності підприємства в цілому. Проаналізуємо структуру персоналу за віком на рис.2.8.

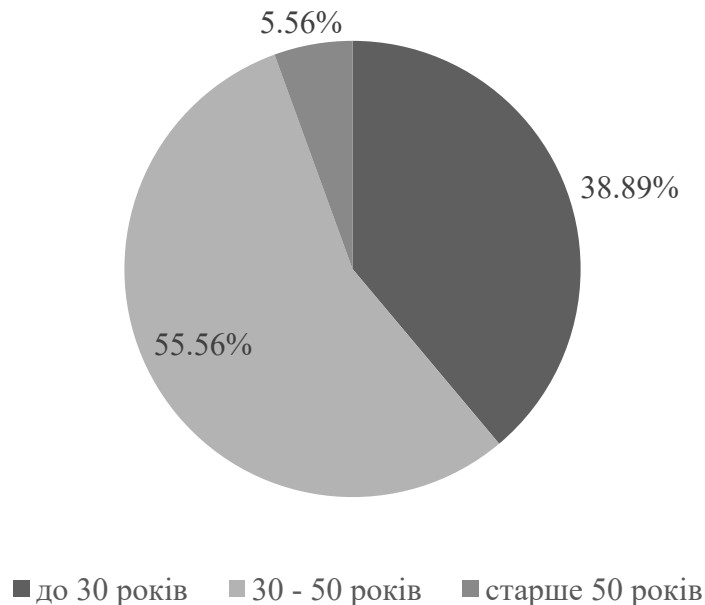


Рис. 2.8. Структура персоналу ФОП «Александрова Н.К.» за віком, у 2023 році, %

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.2.9 бачимо, що станом на 31.12.2023 року в компанії працювало 55,56% працівників віком від 30 до 50 років (оскільки саме в даному віці працівники мають найкращий досвід роботи та ще мають сили для продуктивної праці), 38,89% працівників віком до 30 років, які також вже мають досвід роботи, часто ще не мають родини та готові приділяти роботі багато часу, а працівників у віці старше 50 років всього 5,56%, оскільки компанія цілеспрямовано наймає персонал більш молодого віку.

Оскільки на підприємстві відсутній відділ кадрів то відсутні працівники, які займалися б розвитком персоналу та його адаптацією. В умовах малого колективу персонал або сам адаптується та в процесі роботи ініціює заходи для власного професійного розвитку або такі заходи може ініціювати директор.



Рис. 2.9. Порівняння рівня оплати праці на ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 р.р., грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З 2.9 бачимо, що на підприємстві неконкурентний рівень оплати праці як всього персоналу так і менеджерів. оскільки середня заробітна плата працівників в 2023 році склала 10167 грн. проти 21 347 грн., однак, хоча в країні спостерігається зниження рівня заробітної плати, на підприємстві вона в 2023 році зросла на 10,1%. Окрім того підприємство не затримує заробітну оплату виплачує двічі на місяць.

Наступним проаналізуємо структуру заробітної плати ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках на рис.2.10.



Рис. 2.10. Структура заробітної плати ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках, %

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.2.10 бачимо, що частка премій персоналу зменшилась та склала 19,09% в 2023 році, також в 2023 році частка грошової допомоги персоналу склала 2,12% (було видано персоналу в період проблем з подачею електроенергії для можливості купувати зарядні пристрої). В цілому ж рівень виплат грошової допомоги працівникам досить низький, що призводить до низької мотивації персоналу на продуктивну працю. Хоча компанія намагалась забезпечити своїх працівників важливими речами в умовах, коли їхні можливості залежали від зовнішніх обставин, але це не може замінити адекватного рівня оплати праці. Проаналізуємо рівень витрат на навчання персоналу в 2021-2023 роках (як елемент нематеріальної мотивації персоналу) у рис.2.11.

З рис.2.11 бачимо, що найменшим обсяг витрат на навчання персоналу був в 2022 році – 197,4 (через війну підприємство економить грошові кошти). Однак прийшлося витратити на навчання нових працівників комерційного відділу (оплата онлайн-курсів) та на відвідування головним бухгалтером семінару щодо податкового обліку в умовах воєнного стану.

Окрім того, для стимулювання персоналу за рахунок підприємства проводиться святкування Нового Року, 8 березня, Дня освіти, а на день народження працівникам купують цукерки та невеличкі сувеніри.



Рис. 2.11. Витрати на навчання персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

Отже, ФОП «Александрова Н.К.» займається діяльністю у сфері освіти. Штат підприємства включає 27 працівників. Організаційна структура є досить простою та включає лінійно-функціональне управління. На підприємстві працює 50% тренерів, 7% управлінців, 32% менеджерів та 11 % додаткових працівників. 50 % працівників має вищу освіту за фахом. Серед персоналу 55,56% працівників віком від 30 до 50 років, 38,89% працівників віком до 30 років, та 5,56% старше 50 років. Питанням стимулювання персоналу ФОП «Александрова Н.К.» займається директор. Стимулювання персоналу на підприємстві включає матеріальне (заробітну плату) та нематеріальне (проведення корпоративних заходів, поздоровлення з днем народження, можливість навчання за рахунок компанії, кар'єрне просування). Було виявлено, що на підприємстві низький рівень заробітної плати, а частка премій склала всього 19,9% в 2023 році. Рівень витрат на навчання суттєво зменшився з 150,8 тис.грн. в 2021 році до 102,1 тис.грн. в 2023 році. Це свідчить про низький рівень мотивації персоналу, що може призвести до втрати кваліфікованого персоналу або зниження продуктивності праці.

2.2. Аналіз застосування методів мотивації в організації

Для ФОП «Александрова Н.К.» стимулювання персоналу є важливим аспектом діяльності, оскільки від цього залежить якість роботи та результативність підприємства.

Питанням стимулювання персоналу ФОП «Александрова Н.К.» займається управлінський персонал, який визначає рівень оплати праці для співробітників, а також забезпечує заходи з нематеріального стимулювання працівників (проведення корпоративних заходів, поздоровлення з днем народження).

Окрім того, методом нематеріального стимулювання працівників ФОП «Александрова Н.К.» є можливість проходження курсів та тренінгів за рахунок компанії та в робочий час. Проаналізуємо рівень матеріально стимулювання порівнявши рівень заробітної плати на підприємстві з середнім рівнем оплати праці на рис.2.11.

Проаналізуємо динаміку продуктивності праці ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках на рис.2.12.

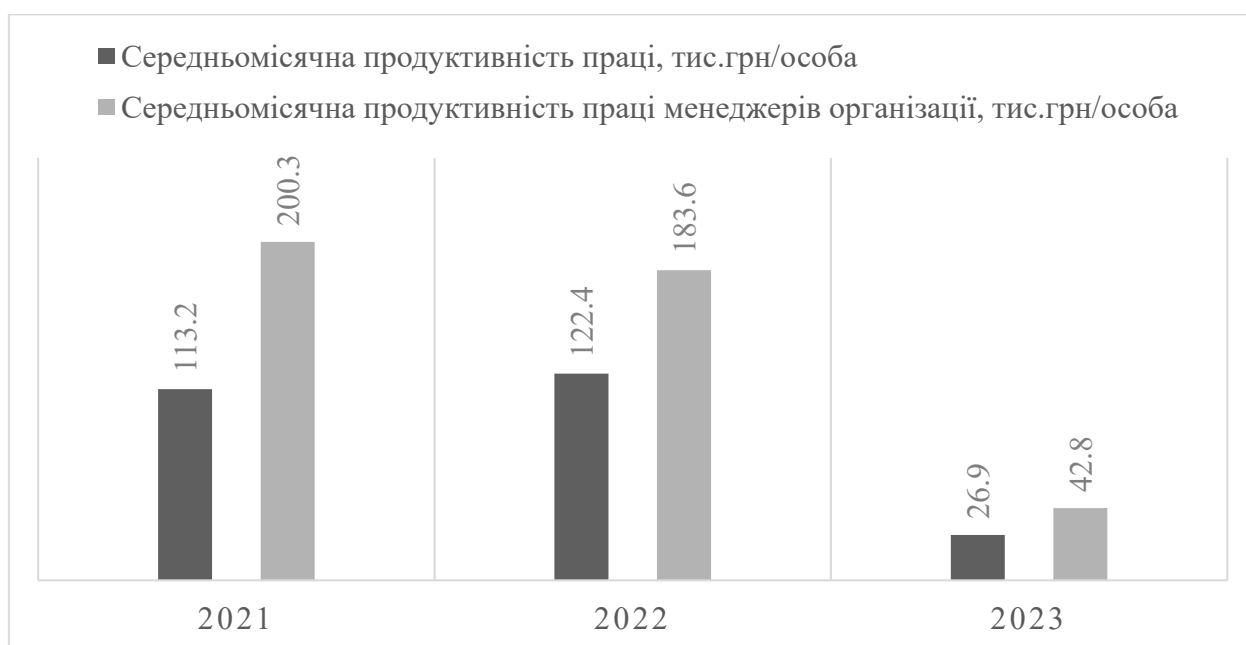


Рис. 2.12. Продуктивність праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.2.12 бачимо, що продуктивність праці персоналу в 2022 році зросла на 29,64% (завдяки збільшенню штату працівників на 2 особи та зростанню попиту після кризи 2020 року) та знизилась в 2023 році на 78% (оскільки через війну діяльність компанії на кілька місяців було припинено взагалі, а в другій половині 2022 року частина клієнтів припинили діяльність і низка замовлених послуг були з тегом «припинено»). Продуктивність праці персоналу щорічно знижувалась, що вказує на зниження мотивації

персоналу. Наступним в контексті дослідження мотивації проаналізуємо показник абсентеїзму в 2021-2023 роках на рис.2.13.

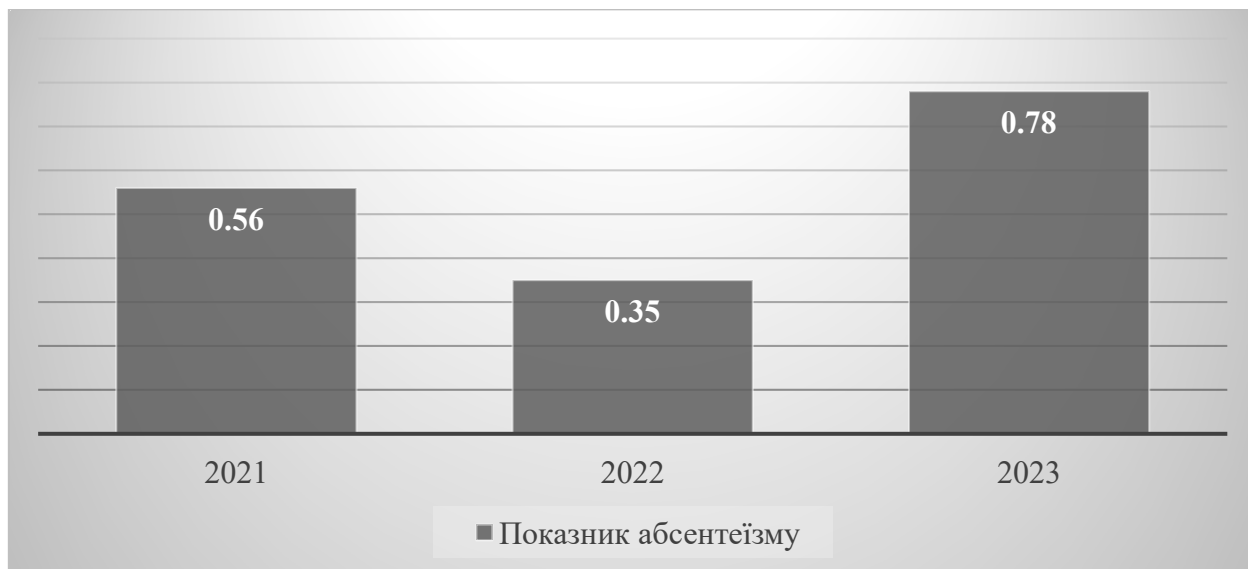


Рис. 2.13. Показник абсентеїзму (порушення трудової дисципліни) ФОП «Александрова Н.К.» в 2021-2023 роках

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.2.13 бачимо, що рівень порушень трудової дисципліни виріс з 0,56 до 0,78, що вказує на порушення трудової дисципліни в колективі. На даний показник вплинув і рівень невизначеності і стресу, в яких в 2023 році працює персонал будь-якої компанії в Україні через воєнний стан.

Для визначення рівня лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» було проведено опитування за згодою керівництва серед працівників щодо їх задоволеності різними аспектами роботи в організації. Опитування проводилось анонімно та працівникам було запропоновано відповісти на запитання так, ні або не знаю. Анкету наведено в дод. А, результат по опитуванню детальніше наведено на рис.2.14.

Як бачимо, 44,44% працівників не задоволені рівнем оплати праці та ще 22,22% працівників не визначились чи їх влаштовує рівень заробітної плати. 61,11% працівників не бачить можливостей для кар'єрного зростання в даній компанії, а 22,22% не змогли дати оцінку чи є така можливість. 50%

працівників вважають, що підприємство не створило умов для професійного зростання. Однак, умовами праці задоволено 61,11% працівників та 66,67% працівників подобається колектив підприємства.

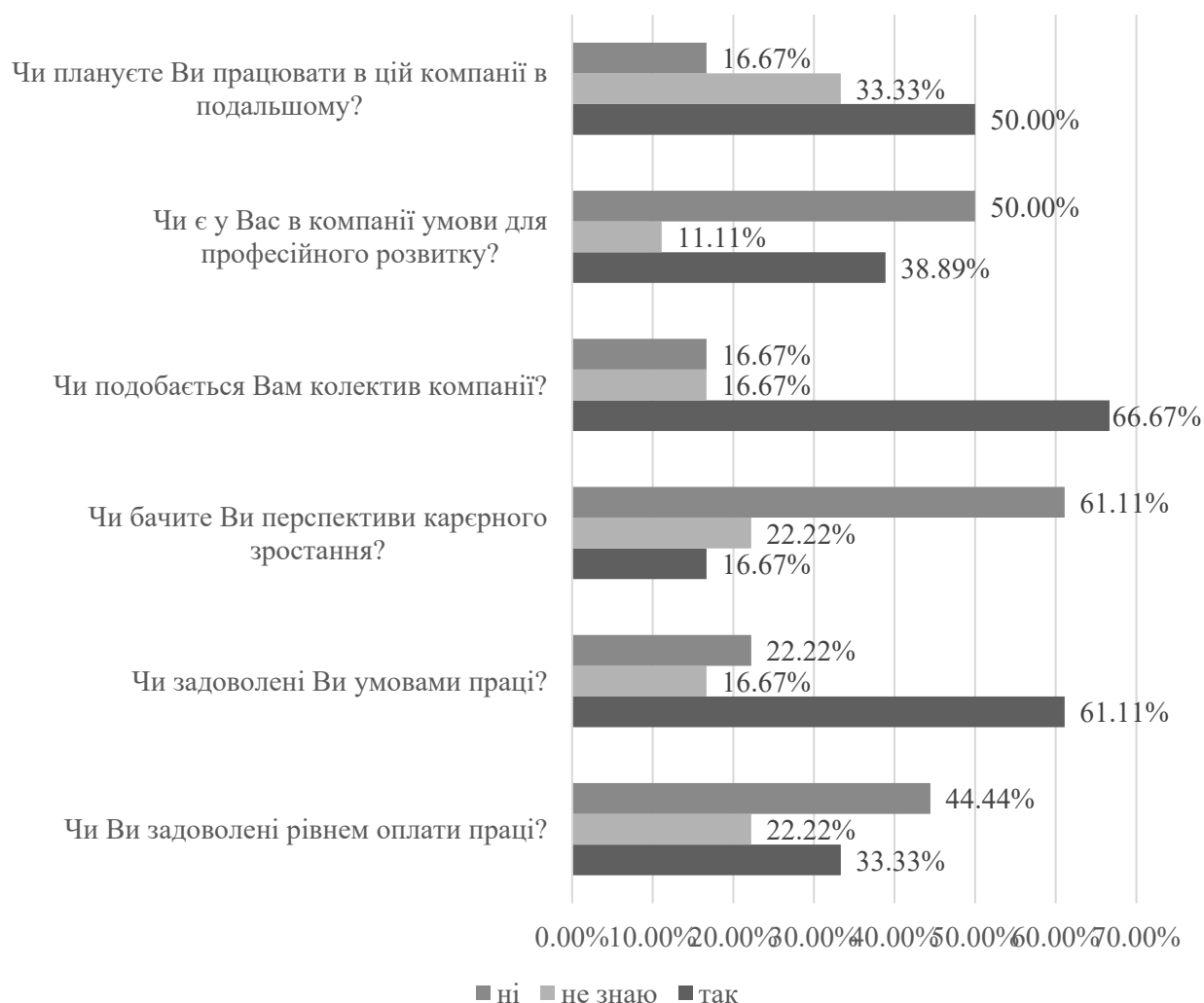


Рис. 2.14. Результати опитування працівників ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: складено автором за даними соціологічного опитування ФОП «Александрова Н.К.»

Для визначення рівня лояльності використаємо відповіді на запитання «Чи плануєте Ви працювати в цій компанії в подальшому?». 50% працівників зазначили, що планують працювати тут і надалі, тобто вони прихильно ставляться до компанії, 16,67% не планують тут працювати в подальшому та розглядають роботу тут як тимчасову, а 33,33% персоналу не визначилось зі своїми планами на роботу в компанії.

В свою чергу мотивацією персоналу займається управлінський склад і керівник ФОП «Александрова Н.К.». Вони ставлять перед собою такі головні цілі на 2024-2025 роки:

- мотивувати кожного працівника на досягнення стратегічних цілей організації;
- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу працівників;
- створити систему справедливого нагородження та заохочення направлені на досягнення цілей;
- забезпечити кар'єрне зростання працівників та їх навичок; розвивати фактори нематеріальної мотивації і покращення умов праці.

На підприємстві ФОП «Александрова Н.К.» нематеріальна мотивація забезпечується такими інструментами:

- регулярне підвищення кваліфікації співробітників. За допомогою розроблених систем підвищення кваліфікації та рівня професійних навичок компанія має змогу збільшувати зацікавленість працівників у розвитку в межах роботи на підприємстві. Менеджер або тренер при успішній та наполегливій діяльності може за декілька місяців роботи підвищити свій рівень кваліфікації та розширити свої уміння;
- нагороди на кшталт «Кращий працівник місяця», «Кращий працівник року», вручення призів найуспішнішим працівникам, надання додаткового оплачуваного відпочинку;
- проведення корпоративних заходів на підприємстві: запрошення на корпоративи з нагоди свята, влаштування спільних обідів, підприємство добровільних заходів з тимблдингу тощо.

Для того, щоб сформувані наочніше дослідити систему мотивації, було проведено оцінку ефективності системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.» і нами було проведене опитування 27 працівників підприємства на предмет того, як вони оцінюють

окремі елементи матеріальної та нематеріальної мотивації за 5-бальною шкалою. Результати опитування наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати опитування працівників ФОП «Александрова Н.К.»
щодо власної оцінки елементів матеріальної та нематеріальної мотивації**

Аспекти мотивації персоналу	Кількість балів					Середній бал
	1					
Основна заробітна плата	5		5	7		3,24
Система преміювання	4		3	8		3,44
Система підвищення кваліфікації	6		2	3	0	3,24
Ставлення керівників	3			6	2	4,02
Нагороди, підвищення	4		0	0	2	3,64
Корпоративні заходи	3			7	1	4

Джерело: складено автором на основі опитування працівників ФОП «Александрова Н.К.»

Можемо відзначити, що найбільш високо працівники ФОП «Александрова Н.К.» оцінюють ставлення керівника і управлінців як мотиваційний елемент (4,02 бали). Найнижчу середню оцінку працівники ставлять таким елементам, як рівень основної заробітної плати та система підвищення кваліфікації (по 3,24 бали з 5).

Для того, щоб наочніше дослідити систему мотивації, було проведено оцінку ефективності системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ФОП «Александрова Н.К.» нами було проведене опитування 27 працівників підприємства на предмет того, як вони оцінюють окремі елементи матеріальної та нематеріальної мотивації. Результат відповідей по окремим показникам мотиваційної політики наведено на рис.2.15.

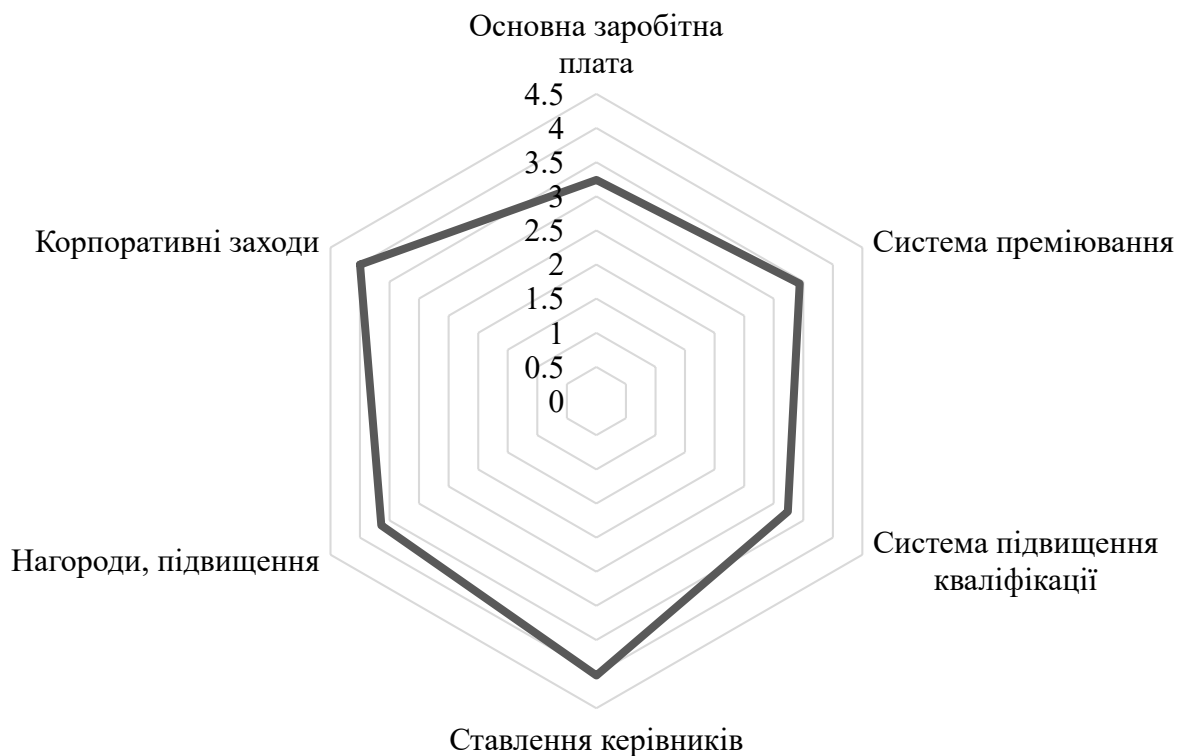


Рис. 2.15 Багатокутник оцінки мотиваційної політики на ФОП
«Александрова Н.К.»

Джерело: складено автором

Отже, якщо знайти середню оцінку всіх елементів мотиваційної політики ФОП «Александрова Н.К.», то виходить, що сукупність матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві оцінюватиметься в 3,6 балів, що є вище середнього. При чому, якщо брати окремо два елементи матеріальної мотивації (основна заробітна плата та система преміювання), то середня оцінка працівниками складає 3,34 бали, а якщо брати решту елементів, які являють собою нематеріальну мотивацію, то середня кількість балів складе 3,73. Тобто, на ФОП «Александрова Н.К.» система нематеріальної мотивації оцінюється вище, ніж система матеріальної мотивації.

Отже, ФОП «Александрова Н.К.» слід звернути увагу на питання оплати праці, кар'єрного та професійного зростання, а також на створення системи стимулювання персоналу.

2.3 Оцінка впливу мотиваційних практик на ефективність праці персоналу

Досліджуючи вплив мотиваційних практик на ефективність праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.», варто звернути увагу на політику використання факторів благополуччя у кадрових заходах досліджуваного підприємства, що включає в себе наступні аспекти: створення та підтримка кадрового резерву, оцінювання необхідності проведення навчання, здійснення навчання персоналу, оцінювання результатів та досягнень співробітників, забезпечення професійного та кар'єрного розвитку. У 2021-2023 роках проводились різні тренінги для кадрового благополуччя персоналу, що відобразимо у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка заходів для благополуччя працівників ФОП «Александрова Н.К.» як мотиваційних практик

Вид навчання	2021		2022		2023		Відхилення	
	Кіл-ть год.	Кі-ть пр-в	Кіл-ть год.	Кі-ть пр-в	Кіл-ть год.	Кі-ть пр-в	Кіл-ть год.	Кі-ть пр-в
Зовнішні тренінги	53	23	80	30	30	27	-23	-7
Внутрішні тренінги	74	14	70	17	142	15	68	1
Дистанційні (онлайн) курси	104	19	84	20	108	24	4	5

Джерело: складено автором

Для підтримки благополуччя в колективі, управлінці ФОП «Александрова Н.К.» використовують низку методів навчання, зокрема їх перелік відобразимо на рис.2.16.

Наступним для дослідження впливу мотиваційних практик на ефективність праці персоналу проведемо дослідження самооцінки працівників на роботі в ФОП «Александрова Н.К.» для цього скористаємось методиками кількісного виміру самооцінки (С.А. Будассі) та методикою

«Шкала самооцінки та рівня домагань» Т.В. Дембо-С.Я. Рубінштейн (модиф. А. Прихожан).



Рис.2.16. Методи для забезпечення благополуччя працівників організації
Джерело: складено автором

Результати визначення рівня самооцінки працівників за методикою кількісного виміру самооцінки (С.А. Будассі) наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Рівень самооцінки персоналу на роботі ФОП «Александрова Н.К.» за методикою кількісного виміру самооцінки (С.А. Будассі)

Рівень самооцінки	Досліджувані працівники	
	Кількість осіб	%
Завищений	2	7,50%
Високий	8	27,50%
Нормальний	11	40,00%
Низький	5	20,00%
Занижений	1	5,00%
Всього	27	100,00%

Джерело: сформовано автором за рахунок Додатку Б

Представимо отримані дані на рис.2.17.

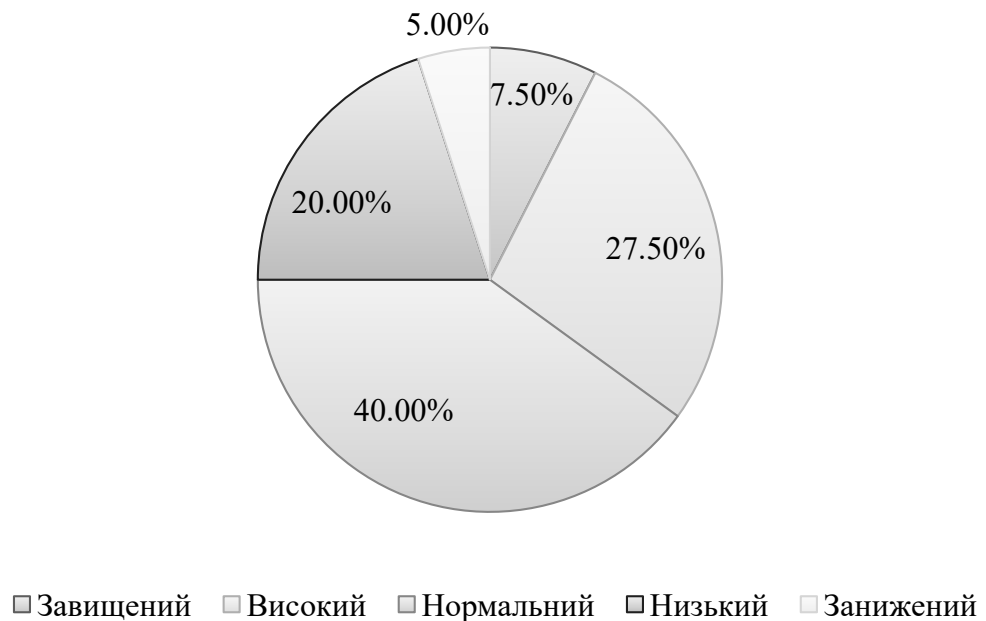


Рис.2.17. Рівень самооцінки працівників на роботі за методикою кількісного виміру самооцінки (С.А. Будассі)

Джерело: сформовано автором за рахунок Додатку Б

З табл.2.5 та рис.2.16 бачимо, що серед досліджуваних працівників є ті, хто має завищений рівень самооцінки (2 або 7,5%). Це означає, що ці працівники можуть переоцінювати свої можливості і вірити, що вони можуть досягти більшого, ніж насправді здатні досягти на роботі. Також було виявлено, що 8 працівників (27,5%) мають високий рівень самооцінки. Ці працівники вірять у свої можливості та впевнені в своїх здібностях. Більшість з них (11 або 40%) мають нормальний рівень самооцінки, що може свідчити про здатність реалістично оцінювати свої можливості. Також було виявлено, що 5 працівників (20%) мають низький рівень самооцінки.

Це може свідчити про те, що ці працівники недооцінюють свої можливості та вірять, що вони менш здатні, ніж насправді є. 1 стажер (5%) має низький рівень самооцінки, що може свідчити про недостатню віру у свої можливості та недооцінювання своїх досягнень. Наступним дослідимо рівень благополуччя на роботі ФОП «Александрова Н.К.» працівників за

методикою А. О. Реана, В. А. Якуніна в табл.2.6. При тому що працівники можуть обирати декілька мотивів під час власної відповіді, для того щоб визначити, найбільш значущі за часткою.

Таблиця 2.6

Результати дослідження рівня благополуччя на роботі

ФОП «Александрова Н.К.» працівників з низькою самооцінкою за методикою А. О. Реана, В. А. Якуніна за мотивами в підсистемі мотиваційної політики

Результати за шкалами	Високий		Середній		Низький		Всього	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
Комунікативні мотиви	15	57,50%	10	35,00%	2	7,50%	27	100,00%
Мотиви уникнення невдач	17	62,50%	7	25,00%	3	12,50%	27	100,00%
Професійні мотиви	6	22,50%	8	30,00%	13	47,50%	27	100,00%
Навчально-пізнавальні мотиви	7	30,00%	10	35,00%	10	35,00%	27	100,00%
Мотиви престижу	6	22,50%	10	35,00%	11	42,50%	27	100,00%
Мотиви творчої самореалізації	5	20,00%	8	25,00%	14	55,00%	27	100,00%
Соціальні мотиви	13	47,50%	10	37,50%	4	15,00%	27	100,00%

Джерело: сформовано автором на основі додатку В

Було виявлено, що у працівників ФОП «Александрова Н.К.» з низьким рівнем самооцінки комунікативні мотиви переважають у 15 чоловік (57,5%), мотиви уникнення невдач у 17 робітників (62,5%), професійні мотиви у 6 чоловік (22,5%), навчально-пізнавальні мотиви переважають у 7 чоловік (30%), мотиви престижу переважають у 6 чоловік (22,5%), мотиви творчої самореалізації у 5 працівників (20%), соціальні мотиви у 13 робітників (47,5%).

Представимо отримані дані на рис.2.18.

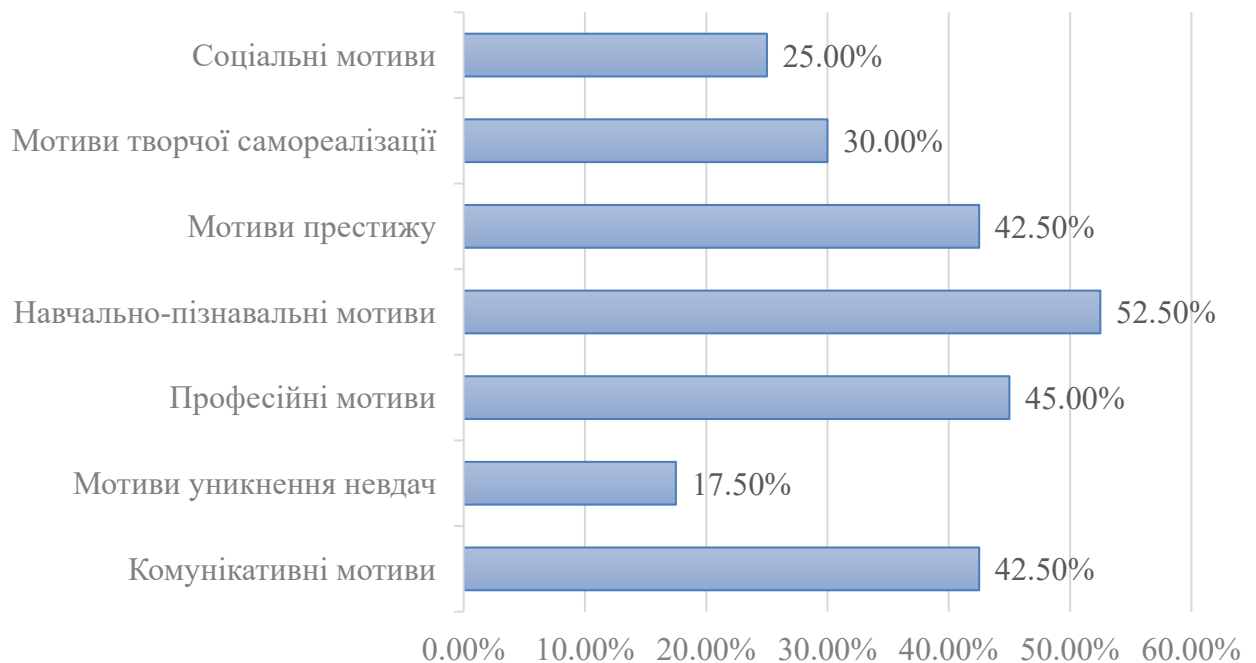


Рис.2.18. Рівень благополуччя працівників ФОП «Александрова Н.К.» з низьким рівнем самооцінки за шкалами за методикою А. О. Реана, В. А.

Якупіна в підсистемі управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі додатку В

За результатами дослідження можна зробити висновок, що рівень благополуччя працівників ФОП «Александрова Н.К.» має вплив на їх мотиваційну сферу. Було виявлено, що у працівників з низьким рівнем самооцінки переважають мотиви уникнення невдач та соціальні мотиви, що може свідчити про їхню невпевненість у своїх здібностях та бажання приховати свої невдачі від інших. Отже, основні проблеми щодо мотиваційних практик на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.» включають:

- переважно теоретична спрямованість професійного розвитку, які навчалися теоретично і мають мало практичних навиків;

– відсутність формально закріпленої програми благополуччя відповідно має неформальний характер, отже, втрачає ефективність і мотивацію.

Таким чином, можемо спостерігати, що існують суттєві проблеми в управлінській роботі ФОП «Александрова Н.К.», вирішення яких сприятиме подальшій діяльності і формування належної мотиваційної політики. Вважається, що суттєвою проблемою в мотиваційній політиці підприємства, є недостатня злагодженість і командність існуючого персоналу. В першу чергу також можна відзначити, що недостатньо опрацьований тимблдінг на підприємстві. Відповідно до цього наостанок слід відобразити результати проведеного міні-опитування щодо організації колективної роботи на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.», рис.2.19.

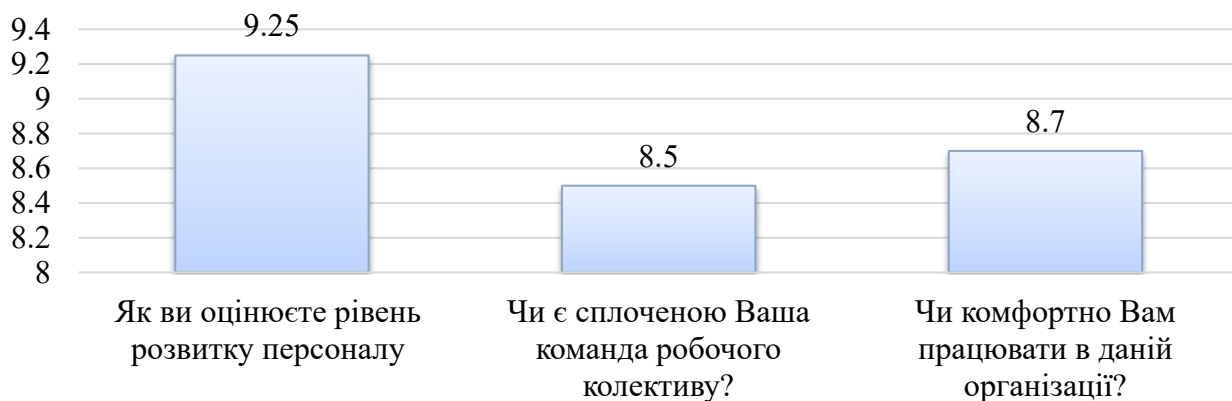


Рис.2.19 Результати міні-опитування персоналу ФОП «Александрова Н.К.» щодо організації колективної роботи на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, співробітники ФОП «Александрова Н.К.» високо оцінюють рівень розвитку персоналу організації (головні зусилля направлені на навчання персоналу) - 9,25 балів з 10 можливих.

Проте рівень згуртованості колективу 8,5 з 10 балів, а комфорт роботи в даній організації працівники оцінили на 8,7 балів, що свідчить про існуючі резерви для підвищення командного духу та згуртованості колективу, які сприятимуть більш ефективній роботі ФОП «Александрова Н.К.», діяльність

якої має стратегічне значення для оновлення мотиваційної політики на підприємстві в цілому.

Висновки до 2 розділу

На основі проведеного аналізу методів мотивації персоналу, застосованих ФОП Александрова Н.К., можна зробити ряд важливих висновків, що мають значення для подальшого розвитку мотиваційної стратегії в цій організації та можуть слугувати корисним орієнтиром для аналогічних досліджень у сфері управління персоналом.

Проводячи аналіз методів мотивації персоналу на прикладі ФОП «Александрова Н.К.» було встановлено, що підприємство здійснює власну діяльність на території України. Юридично досліджуване підприємство зареєстровано у 2020 році у м.Харків. За власними видами діяльності підприємство акцентує власну роботу на наступних КВЕД: 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти, інші види діяльності; 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.99 Надання інших інформаційних послуг. Досліджуючи організаційно-економічну характеристику ФОП Александрова Н.К. було наведено мету і візію діяльності, охарактеризовано цінності на підприємстві. Визначено схему управління і схему процесу прийняття управлінських рішень. Наступним було досліджено функціональну структуру персоналу досліджуваного підприємства, а також визначено структуру персоналу за рівнем освіти і віком. Для аналітичної роботи було порівняно рівень оплати праці на підприємстві і у столиці. Досліджено структуру заробітної плати існуючих співробітників. Встановлено, що штат підприємства включає 27 працівників. Організаційна структура є досить простою та включає лінійно-функціональне управління. На підприємстві працює 50% менеджерів, 7% управлінців, 32 % тренерів та 11,11% додаткових працівників. 50 % працівників має вищу освіту за фахом. Серед персоналу 55,56% працівників

віком від 30 до 50 років, 38,89% працівників віком до 30 років, та 5,56% старше 50 років.

Досліджуючи методи мотивації в організації було виявлено, що в 2021-2023 роках зросли показники плинності персоналу, зменшився коефіцієнт стабільності персоналу з 83,33% до 55,56%, рівень порушень трудової дисципліни виріс з 0,56 до 0,78. Також було виявлено, що 44,44% працівників не задоволені рівнем оплати праці та ще 22,22% працівників не визначились чи їх влаштовує рівень заробітної плати. 61,11% працівників не бачить можливостей для кар'єрного зростання в даній компанії. 50% працівників вважають, що підприємство не створило умов для професійного зростання. Однак, умовами праці задоволено 61,11% працівників та 66,67% працівників подобається колектив підприємства. Рівень лояльності склав 33,33%.

Провівши оцінку впливу мотиваційних практик на ефективність праці персоналу було досліджено динаміку заходів для благополуччя працівників ФОП «Александрова Н.К.» як мотиваційних практик. Також акцентовано увагу на методах для забезпечення благополуччя працівників. Проведено дослідження рівня самооцінки персоналу на роботі ФОП «Александрова Н.К.» за методикою кількісного виміру самооцінки (С.А. Будассі) в контексті мотиваційної практики. Наведено результати дослідження рівня благополуччя на роботі ФОП «Александрова Н.К.» працівників з низькою самооцінкою за методикою А. О. Реана, В. А. Якуніна за мотивами в підсистемі мотиваційної політики. Наостанок проведено міні-опитування персоналу ФОП «Александрова Н.К.» щодо організації колективної роботи на підприємстві.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Стратегії та техніки ефективної мотивації

В передньому розділі було виявлено, що на підприємстві низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації, який може призвести до недостатньої продуктивності та низького рівня якості виконаної роботи.

Пропонуємо такі заходи з удосконалення системи ефективної мотивації в організації ФОП «Александрова Н.К.»:

- збільшення рівня оплати праці шляхом запровадження KPI;
- створення програми розвитку персоналу для ФОП «Александрова Н.К.»;
- введення додаткових управлінських посад.

Ці заходи можуть збільшити рівень мотивації та задоволеності працівників, що може позитивно вплинути на продуктивність та якість виконуваної роботи в організації.

Розглянемо особливості запровадження кожного із запропонованих заходів:

1. Збільшення рівня оплати праці шляхом запровадження KPI

Головним недоліком системи мотивації є рівень оплати праці, однак, компанія має обмежені можливості для збільшення рівня оплати праці, а тому необхідно запропонувати систему премій та бонусів для працівників за виконання певних досягнень шляхом введення KPI (окремо для менеджерів та окремо для працівників інших відділів).

Складемо KPI для кожної ланки існуючих працівників на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.» у табл.3.1.

Таблиця 3.1

КРІ для ФОП «Александрова Н.К.» в системі мотивації

Ланка	КПІ
Управлінці	Кількість оформлених замовлень на освітні послуги
	Рівень задоволення клієнтів, що отримали освітні послуги
	Кількість вирішених проблем/конфліктів з працівниками
Менеджери	Обсяг наданих послуг за місяць/рік
	Рівень підвищення цільової аудиторії відповідно з минулим роком
	Виконання плану надання освітніх послуг
	Залучення нової цільової аудиторії
Додаткові працівники	Забезпечення безперебійності надання послуг
	Зниження витрат на надання послуг
	Своєчасність надання послуг
	Лояльність на заняття для цільової аудиторії
	Забезпечення правильності надання послуг
	Проходження інвентаризації без зауважень
	Рівень якості отримуваних освітніх послуг
Тренери	Точність та своєчасність складання навчальних планів для цільової аудиторії
	Перевірка виконання завдань цільової аудиторії
	Відсутність помилок у наданих освітніх послугах
	Своєчасність виконання своїх задач
	Надання освітніх послуг без затримок по часу

Джерело: рекомендовано автором

Обсяг преміальних виплат для управлінців буде складати 50% від заробітної плати та для інших відділів 20-30%, так як саме вони мають вплив на результати роботи більше, ніж будь-які інші працівники та впливають на формування доходів організації.

При цьому, виплати премій залежатиме від загального рівня наданих послуг та отримання чистого прибутку (який також залежать і від економії витрат). А тому рівень премій кожного відділу може відрізнятись.

Важливо, щоб кожен працівник розумів алгоритм нарахування премій та розумів як виконання його посадових обов'язків вплине на діяльність організації та розмір його заробітної плати. Тому, важливим є і перегляд посадових обов'язків, узгодженням їх з КПІ та доведенням до кожного працівника як його посадової інструкції (за підписом) та з положенням про КРІ за звітний рік.

2. Створення програми розвитку персоналу для ФОП «Александрова Н.К.».

Також було виявлено, що персонал прагне до професійного розвитку, що є вигідним і для підприємства, оскільки зростання професійного рівня працівників позитивно впливає на діяльність компанії. Пропонуємо для всіх чотирьох ланок працівників підприємства раз на рік забезпечувати відвідування курсів чи тренінгів. Це може бути відвідування і безкоштовних заходів (наприклад, для бухгалтерів податкова інспекція періодично проводить безкоштовні роз'яснювальні семінари) і платні тренінги.

Щоб спланувати програму розвитку персоналу пропонуємо на початку року проводити опитування у працівників стосовно того, які курси та з якою метою вони б хотіли відвідати протягом року. Далі складається план заходів та визначається орієнтовний бюджет для їх фінансування. При цьому, якщо працівник працював на підприємстві менше року та протягом місяця після відвідування платних курсів за рахунок компанії звільнився, то з його заробітної плати вираховується вартість курсів.

Всі працівники повинні бути ознайомлені з «Програмою розвитку персоналу» та знати про всі умови корпоративного навчання.

Програма розвитку персоналу для ФОП «Александрова Н.К.» має наступну структуру:

1. Вступ - ця частина містить загальний опис організації та її бізнес-цілей, які ставляться перед програмою розвитку персоналу.
2. Мета та завдання програми розвитку персоналу - в цій частині визначається загальна мета програми, а також конкретні завдання, які потрібно виконати для її досягнення.
3. Аналіз потреб в навчанні персоналу - в цій частині проводиться аналіз знань та навичок персоналу, який вже є у компанії, а також визначаються потреби у додатковому навчанні та розвитку.

4. Стратегія та план дій - в цій частині описується стратегія організації щодо розвитку персоналу, а також визначається конкретний план дій для досягнення поставлених завдань.

5. Курси та тренінги - в цій частині перелічуються конкретні курси та тренінги, які заплановано для персоналу організації, а також вказуються мета та короткий опис кожного курсу.

6. Фінансування - в цій частині вказуються джерела фінансування програми розвитку персоналу, а також бюджет на кожен курс чи тренінг.

7. Оцінка результатів - в цій частині описуються методи оцінки результатів програми розвитку персоналу та плановані строки їх проведення.

8. Висновки - ця частина містить загальний висновок щодо програми розвитку персоналу та рекомендації щодо подальших дій для досягнення більш успішних результатів.

9. Додатки - в цій частині можуть бути різні матеріали, які стосуються програми розвитку персоналу.

Отже, для програми розвитку персоналу для ФОП «Александрова Н.К.» пропонуємо структуру, яка дозволяє чітко визначити мету та завдання програми, а також конкретні дії, які потрібно виконати для її успішного реалізації. Крім того, описані в програмі курси та тренінги допоможуть персоналу компанії розвиватися та підвищувати свої знання та навички, що сприятиме розвитку бізнесу в цілому.

3. Введення нових посад.

Окрім того, для підтримання кар'єрних амбіцій працівників в умовах малого штату працівників, пропонуємо ввести категорії для працівників, що можуть стати управлінцями:

- старший менеджер організації;
- старший тренер.

При цьому, рівень заробітної плати буде відрізнятись незначно (наприклад, різниця в 700 грн. в ставці) та реальна заробітна плата буде

залежати саме від досягнень працівника. Однак, отримання категорії дозволить працівнику відчувати свої досягнення.

Крім того, введення категорій дозволить компанії краще орієнтуватись в навичках та досягненнях своїх працівників та розподіляти обов'язки та завдання на основі їхньої кваліфікації та досвіду. Це може сприяти ефективнішій роботі та збільшенню обсягів продажів.

Важливо також забезпечити прозорість та справедливість при розподілі категорій та заробітної плати, щоб уникнути конфліктів та невдоволеності серед працівників. Краще відкрити для всіх працівників процес введення категорій та пояснити принципи їхньої розподілу, щоб уникнути будь-яких непорозумінь.

Також можна розглянути можливість введення інших категорій та навіть кваліфікаційних рівнів для інших відділів компанії, якщо це буде відповідати стратегії компанії та сприяти розвитку та мотивації працівників.

3.2. Інноваційні підходи до мотивації та управління персоналом

Для досліджуваного підприємства ФОП «Александрова Н.К.» в контексті інноваційних підходів до мотивації та управління персоналом необхідним є внесення нематеріальних заходів стимулювання праці, що відобразимо на рис.3.1.

Корпоративні спортивні заходи – це найкращий спосіб поєднати роботу та здоров'я, а також найкращий спосіб адаптуватися до складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – дисциплінованість, наполегливість, силу волі та націленість на результат. Спорт об'єднує команди в єдину команду, сприяє розвитку досвіду та навичок, а також підвищує продуктивність. Заняття спортом та участь у спортивних заходах позитивно впливає на психосоціальний клімат колективу. Робота в команді на спортивному майданчику підвищує взаєморозуміння всередині команди за умови, що всі члени команди дружні та позитивно ставляться один до одного. У робочий

час вирішуйте ділові проблеми набагато швидше. Ці відносини покращуються не тільки між представниками ланки - по горизонталі, а й по вертикалі - між керівництвом і підлеглими. В результаті робота на підприємстві буде краще організована і цілі досягатимуться швидше.



Рис. 3.1. Нематеріальні заходи стимулювання праці на ФОП «Александрова Н.К.»

Джерело: запропоновано автором

Власне система спонтанної винагороди є дуже ефективним рішенням у системі мотивації співробітників. Такі винагороди в основному впливатимуть на емоції співробітника. Подарунки співробітникам за якісь заслуги або на святкування свята можуть значно підвищити довіру до керівництва та престиж компанії.

Таким чином, дотримання запропонованого алгоритму управління персоналом підприємства може вирішити такі кадрові проблеми, як невідповідність кількості працівників у певній організаційній структурі оптимальним критеріям, щоб підприємство могло ефективно працювати в ринковій економіці та уникати криз. В результаті життєздатність і успіх діяльності підприємства все більше залежить від того, наскільки ФОП

«Александрова Н.К.» готове перемістити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні технології управління персоналом. Окрім того, пропонуємо удосконалити процес наставництва в ФОП «Александрова Н.К.», який носить на даний час неформальний характер. Для цього необхідно сформулювати табл.3.1.

Таблиця 3.1

Впровадження програми наставництва в концепцію мотивації ФОП

«Александрова Н.К.»

Назва пункту наставництва	Зміст пункту наставництва
1. Підготувати наставників	-сформувати резерв наставників - перелік працівників, які мають високий рівень практичних навиків та згодні виконувати роль наставників); -запровадити програму підготовки наставників, включаючи навчання професійних навичок наставництва, комунікаційних та лідерських вмінь; -забезпечити підтримку наставників у процесі виконання своїх обов'язків, включаючи доступ до ресурсів та консультування.
2. Встановити чіткі цілі та завдання наставництва	-визначити очікувані результати для підопічних, включаючи розвиток конкретних навичок, підвищення ефективності роботи та кар'єрний розвиток (індивідуально для кожного окремого працівника ФОП «Александрова Н.К.», який має бажання навчатись за системою наставництва або претендує на зайняття керівних посад); -сприяти встановленню індивідуальних цілей для кожного підопічного, враховуючи їхні потреби та амбіції.
3. Стимулювати участь у програмі наставництва	-популяризувати ініціативу наставництва серед співробітників та активно просувати її переваги та користь.
4. Забезпечити розширення програми наставництва	-розглянути можливість розширення програми наставництва на рівень всієї організації, включаючи більше підопічних та наставників. -підтримувати обмін знаннями та досвідом між наставниками та підопічними для зміцнення організаційної культури та розвитку колективу.

Джерело: запропоновано автором

Метою впровадження програми наставництва на підприємстві ФОП «Александрова Н.К.» є максимально повне розкриття потенціалу особистості кожного співробітника, яке необхідне для успішної особистої та професійної

самореалізації у сучасних умовах невизначеності, а також створення благополучних умов для формування ефективної системи підтримки, самовизначення та професійної орієнтації всіх працівників. Створення програми наставництва для працівників ФОП «Александрова Н.К.» дозволить вирішити такі завдання, як:

- збільшувати ефективність адаптації нових співробітників на робочому місці;
- враховувати потреби молодих фахівців;
- попереджувати відтік кадрів та знижувати рівень плинності персоналу.

Наставництво— це універсальна технологія передачі досвіду, знань, формування навичок, компетенцій та цінностей через неформальне спілкування, засноване на довірі та партнерстві. Наставництво на підприємстві, як кадрова технологія, є цілеспрямованою діяльністю керівників та найбільш досвідчених співробітників з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання робочих обов'язків персоналом.

3.3. Економічне обґрунтування та аналіз впровадження стратегій мотивації

Складемо бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення системи стимулювання праці персоналу на ФОП «Александрова Н.К.». Для цього спрогнозуємо, що завдяки мотивації персоналу організації буде досягнуто зростання обсягів наданих послуг до рівня 2022 року. Зважаючи на погіршення економічних умов в країні спрогнозуємо обсяги надання послуг організацією на рівні 2022 року – 30 505,5 тис.грн.

Окрім того, преміальний фонд зросте на 10% в середньому по підприємству (в 2022 році преміальний фонд складав 19,09% або 1941 грн. на

місяць в середньому на 1 працівника та складе 29%. Отже, середня заробітна плата на підприємстві складе в 2024 році: $8010 + 1941 * 29\% / 19,09\% = 10\,958$ грн. Варто зауважити, що надані рекомендації будуть спрямовані на 9 менеджерів та на 9 тренерів досліджуваного підприємства. Тобто 27 чисельність працівників всього, а рекомендації по навчанню і підвищенню заробітної плати буде лише для 18 працівників.

Загальний фонд заробітної плати за рік складе:

$$12 * 10958 * 18 = 2\,366\,928 \text{ грн.}$$

Зростання фонду заробітної плати за рік складе:

$$2\,366\,928 - 2\,196\,000 = 171\,888 \text{ грн. або } 171,9 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на навчання персоналу на рік заплануємо у розмірі 2000 грн. на 1 працівника, річні витрати складуть:

$$18 * 2000 = 36\,000 \text{ грн.}$$

Для введення категорій для персоналу організації необхідно ввести доплату за старшого менеджера 1400 грн. та за менеджера 1 категорії 700 грн. Додаткові витрати за рік складуть:

$$(1400 * 2 + 700 * 2) * 12 = 50\,400 \text{ грн.}$$

Отже, обсяг інших операційних витрат зросте до рівня 2022 року окрім того компанія понесе додаткові витрати на мотивацію персоналу у розмірі: $171,9 + 36 + 50,4 = 258,3$ тис.грн. Складемо прогноз економічного ефекту від проведення запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання праці персоналу на ФОП «Александрова Н.К.». Для цього складемо прогноз фінансових результатів на 2024 рік в табл.3.2.

Відповідно до сформованої таблиці можемо спостерігати, що завдяки мотивації персоналу планується збільшити обсяг надання послуг на 277,84% (до рівня 2021 року), а чистий прибуток зросте на 107,53% або 3747,6 тис.грн. за рік.

Таблиця 3.2

КРІ для ФОП «Александрова Н.К.» в контексті удосконалення системи мотивації

Стаття	2023	Прогноз 2024	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	8010	30 505,5	22 431,8	277,84%
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	6 972,8	19 425,2	12 452,4	178,59%
Валовий прибуток	1 100,9	11 080,3	9 979,4	906,48%
Інші операційні доходи	650,4	650,4	0,0	0,00%
Інші операційні витрати	4 616,3	10 790,5	6 174,2	133,75%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	-2 865,0	940,2	3 805,2	-132,82%
Інші витрати	620,2	620,2	0,0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	-3 485,2	320,0	3 805,2	-109,18%
Податок на прибуток	0,0	57,6	57,6	-
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	-3 485,2	262,4	3 747,6	107,53%

Джерело: розроблено автором

Окрім того, очікується зростання показника продуктивності праці, зниження плинності персоналу, абсентеїзму, збільшення лояльності персоналу. Складемо прогноз даних ефектів від проведення запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання праці персоналу на ФОП «Александрова Н.К.». Прогноз на 2024 рік наведемо на рис.3.2.

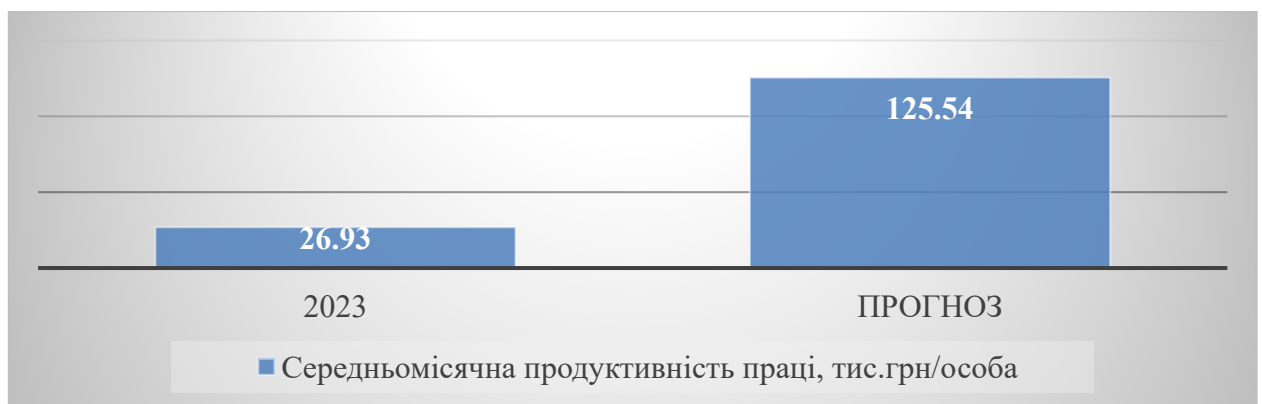


Рис. 3.2. Прогноз продуктивності праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2024 році, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

З рис.3.2 бачимо, що очікується зростання продуктивності праці на підприємству на 98,61 тис.грн. за рік та на 1 працівника.

Складемо прогноз показників плинності кадрів на 2024 рік (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз показників руху персоналу для ФОП «Александрова Н.К.»
в контексті наданих рекомендацій по оновленню системи мотивації**

Показники	2023	Прогноз 2024	Відхилення
1	2	3	4
Облікова чисельність персоналу, к.осіб	27	28	1
Чисельність прийнятого протягом року персоналу, у тому числі на стажування, к.осіб	7	1	-6
Звільнено персоналу протягом року, к.осіб	5	1	-4
Звільнено працівників із категорії неминуче звільнених, к.осіб	1	0	-1
Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,81	3,57	-11,24

Джерело: складено автором

З табл.3.3 бачимо, що очікується зниження показника плинності кадрів з 14,81% до 3,57% та зростання коефіцієнту стабільності персоналу на 5,82% завдяки мотивації персоналу та створення умов для професійного та кар’єрного зростання. Спрогнозуємо показник абсентеїзму на 2024 рік на рис.3.3.

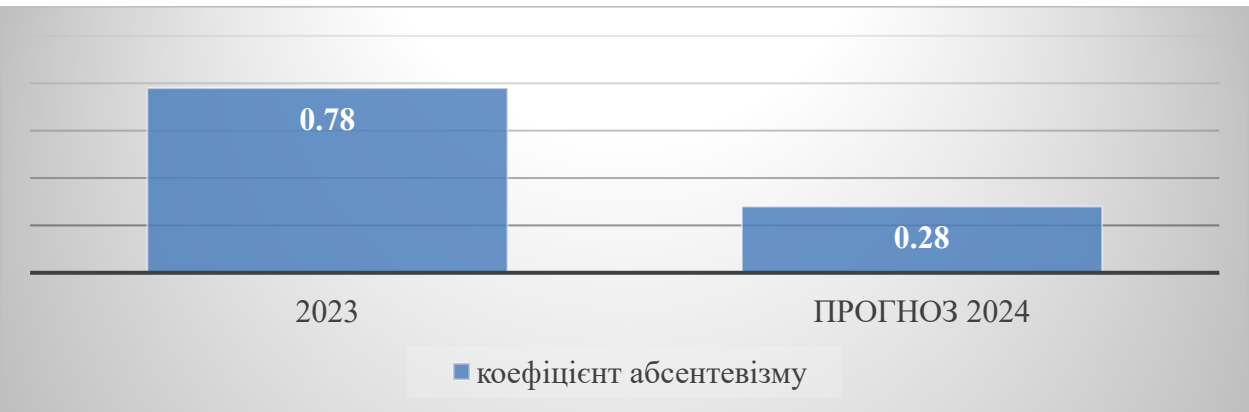


Рис. 3.3. Прогноз коефіцієнту абсентеїзму ФОП «Александрова Н.К.» на 2024 рік в системі мотивації

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

Завдяки мотивації персоналу та збільшенню рівня оплати праці очікується зниження коефіцієнту абсентевізму з 0,78 до 0,28 в 2024 році. Зниження порушень трудової дисципліни дозволить більш ефективно працювати всім відділам, збільшувати продуктивність праці та швидше досягати поставлених цілей. Спрогнозуємо зміну рівня лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2024 році (рис.3.4).

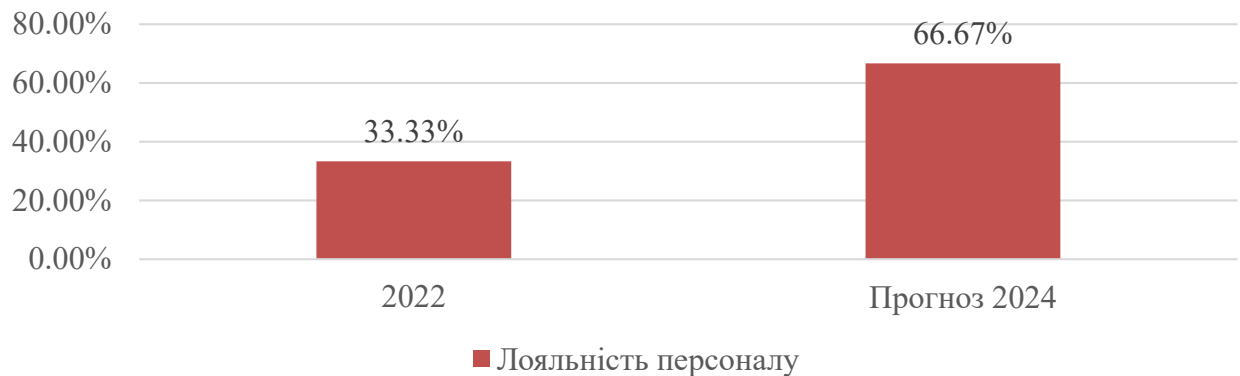


Рис. 3.4. Прогноз лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» на 2024 рік в системі мотивації

Джерело: складено автором за даними ФОП «Александрова Н.К.»

Як бачимо з рис.3.4, очікується зростання рівня лояльності персоналу з 33,33% до 66,67%. Збільшення рівня лояльності персоналу з 33,33% до 66,67%, як показано на рис.3.4, є досить значним покращенням та свідчить про успішність запроваджених заходів. Однак, варто враховувати, що досягнення цього результату потребуватиме часу та зусиль, а також потребує постійної підтримки та розвитку системи стимулювання праці персоналу.

Нами було запропоновано проведення заходів удосконалення системи мотивації персоналу на ФОП «Александрова Н.К.», які включають: збільшення рівня оплати праці шляхом запровадження KPI; створення програми розвитку персоналу; введення двох категорій для працівників.

Зазначимо, що в подальшому додатково до запропонованих заходів удосконалення системи мотивації праці персоналу на ФОП «Александрова Н.К.» можна розглянути інші варіанти. Наприклад, запровадження гнучкого

графіку роботи або можливості віддаленої роботи, що дозволить підвищити комфорт працівників та їх задоволеність роботою від надання освітніх послуг. Також можна розглянути можливість надання працівникам додаткових навчальних курсів чи тренінгів, які допоможуть їм розвиватися професійно та збільшити свої компетенції.

Висновки до 3 розділу

В ході наданих рекомендацій було запропоновано використовувати КРІ для надання освітніх послуг ФОП «Александрова Н.К.» в системі мотивації. Також для стимулювання праці персоналу була надана рекомендація по нематеріальним заходам стимулювання праці на ФОП «Александрова Н.К.». Після цього було забезпечено впровадження програми наставництва в концепцію мотивації ФОП «Александрова Н.К.» Встановлено, що завдяки мотивації персоналу планується збільшити обсяг надання освітніх послуг на 277,84% (до рівня 2022 року), а чистий прибуток зросте на 107,53% або 3747,6 тис.грн. за рік. В ході надання прогнозу по продуктивності праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.» в 2024 році, тис.грн. було визначено, що очікується зростання продуктивності праці на підприємству на 98,61 тис.грн. за рік та на 1 працівника.

За рахунок сформованого прогнозу показників руху персоналу для ФОП «Александрова Н.К.» в контексті наданих рекомендацій по оновленню системи мотивації очікується зниження показника плинності кадрів з 14,81% до 3,57% завдяки мотивації персоналу та створення умов для професійного та кар'єрного зростання.

Наостанок відповідно до прогнозу лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» на 2024 рік, очікується зростання рівня лояльності персоналу з 33,33% до 66,67%.

ВИСНОВКИ

У дослідженні теоретичних аспектів мотивації в управлінні персоналом було виявлено, що мотивація є ключовим елементом, який активізує людський фактор, забезпечуючи не лише матеріальні передумови для виробництва, але й їх ефективність. Під час аналізу теоретичних підходів до розуміння сутності мотивації та її ролі в управлінні персоналом було визначено сутність поняття "мотивація" з точки зору вітчизняних і зарубіжних вчених. У підсумку було сформовано єдине визначення, що мотивація - це складний процес, який охоплює потреби, мотиви, стимули та винагороди. Вона може бути викликана внутрішніми або зовнішніми чинниками, що впливають на дії та поведінку людини. Розуміння цього процесу дозволяє організаціям ефективно стимулювати співробітників до досягнення поставлених цілей. Важливо розрізняти мотивацію та стимулювання.

Вивчаючи класифікацію аспектів мотивації працівників у контексті сучасних управлінських теорій, були охарактеризовані наступні теорії:

- теорія Навуходоносора II (близько 600 років до нашої ери), яка передбачала перші спроби підвищення продуктивності праці за допомогою матеріальних заохочень;
- філософські теорії Аристотеля, Демокріта, Геракліта та Сократа, які намагалися з філософської точки зору визначити мотиви, що спонукають людину до діяльності та праці;
- теорія "батога і пряника", де батіг використовувався для створення страху, голоду та тілесних покарань, а пряником була матеріальна чи інша винагорода;
- теорія Адама Сміта, згідно з науковою працею "Дослідження про природу і причини багатства народів", яка встановила, що мотивом діяльності людей є економічний інтерес та бажання досягти максимальної економічної вигоди.

Також було проведено дослідження змістовних і процесуальних теорій. Аналізуючи систематизацію методів мотивації в організаційному контексті на основі визначених теоретичних підходів, було охарактеризовано різні види мотивації персоналу та їх класифікатор. Було визначено сутність системи мотивації персоналу та її складові.

Аналіз методів мотивації персоналу на прикладі ФОП Александрова Н.К. показав, що підприємство здійснює діяльність в Україні і зареєстроване у 2020 році в м. Харків. Воно займається допоміжною діяльністю в освіті, обробленням даних, розміщенням інформації на веб-сайтах і наданням інших інформаційних послуг.

У дослідженні організаційно-економічної характеристики ФОП Александрова Н.К. були визначені мета і візія діяльності, охарактеризовані цінності підприємства. Також було проаналізовано схему управління і процес прийняття управлінських рішень. Вивчена функціональна структура персоналу, його структура за рівнем освіти і віком. Було порівняно рівень оплати праці на підприємстві та в столиці, а також досліджено структуру заробітної плати працівників.

Виявлено, що штат підприємства налічує 27 працівників. Організаційна структура є простою та включає лінійно-функціональне управління. Підприємство складається на 50% зі менеджерів, на 7% з управлінців, на 32% з тренерів та на 11% з додаткових працівників. Половина працівників має вищу освіту за фахом. За віком, 55,56% працівників від 30 до 50 років, 38,89% молодші 30 років, та 5,56% старші 50 років.

Аналіз методів мотивації показав, що у 2021-2023 роках зросли показники плинності персоналу, а коефіцієнт стабільності знизився з 83,33% до 55,56%. Рівень порушень трудової дисципліни зріс з 0,56 до 0,78. Виявлено, що 44,44% працівників незадоволені рівнем оплати праці, ще 22,22% не визначилися. 61,11% працівників не бачить можливостей для кар'єрного зростання, а 50% вважають, що підприємство не створило умов для професійного зростання. Водночас, 61,11% працівників задоволені

умовами праці, а 66,67% задоволені колективом. Рівень лояльності склав 33,33%.

Оцінка впливу мотиваційних практик на ефективність праці показала динаміку заходів для благополуччя працівників. Було досліджено рівень самооцінки персоналу за методикою С.А. Будасі в контексті мотиваційної практики. Представлено результати дослідження рівня благополуччя працівників з низькою самооцінкою за методикою А.О. Реана і В.А. Якуніна. Було проведено міні-опитування персоналу щодо організації колективної роботи на підприємстві.

У рекомендаціях було запропоновано впровадити КРІ для ФОП «Александрова Н.К.» у систему мотивації. Крім того, для стимулювання праці персоналу було рекомендовано використовувати нематеріальні заходи мотивації. Також була впроваджена програма наставництва у концепцію мотивації ФОП «Александрова Н.К.» Очікується, що завдяки цим мотиваційним заходам обсяг надання освітніх послуг збільшиться на 277,84% (порівняно з рівнем 2022 року), а чистий прибуток зросте на 107,53% або на 3747,6 тис. грн за рік.

Прогнозуючи продуктивність праці персоналу ФОП «Александрова Н.К.» на 2024 рік, очікується, що продуктивність праці на підприємстві зросте на 98,61 тис. грн за рік на одного працівника. Завдяки рекомендаціям щодо оновлення системи мотивації, очікується зниження плинності кадрів з 14,81% до 3,57% завдяки створенню умов для професійного та кар'єрного зростання.

Прогноз коефіцієнту порушень трудової дисципліни на 2024 рік показує, що очікується зниження цього показника з 0,78 до 0,28. Зниження порушень трудової дисципліни дозволить всім відділам працювати більш ефективно, підвищуючи продуктивність праці та швидше досягаючи поставлених цілей. Також прогнозується, що рівень лояльності персоналу ФОП «Александрова Н.К.» зросте з 33,33% до 66,67% у 2024 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
3. Лідерство і мотивація в команді. URL: <https://buklib.net/books/28692/>. Автор, Рік? Звідки публікація?
4. Дряхлов Н.І. Ефективність діяльності співробітників та оплата їхньої праці на Заході. *Соціологічні дослідження*. 2011. №12. 11 с.
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи моти-вації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні про-блеми економіки*. 2016. № 9. 232–236 с.
6. Білоус В.І. Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників основних галузей в ТОВ «СЗПТ» Савранського району Одеської області. *Збірник студентських наукових праць*. 2013. Вип. №6. 17 с.
7. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підп-риємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). 188–193 с.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
9. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с.
10. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4589
11. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyupratsi>

12. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>
13. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посіб.. Івано – Франківськ, 2015. 297 с.
14. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-etkach-v-v.
15. Зайченко О.І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано – Франківськ, 2015. 54 с.
16. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2012. 304 с.
17. Збрицька Т. П. Мотивація персоналу: навчальний посібник – Одеса: Атлант. – 2015. 145 с.
18. Іванілов О. С. Мотивація і оплата праці. Економіка підприємства. Підручник. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
19. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. 195 – 198 с.
20. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 628. 529–533 с.
21. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. 81–85 с.
22. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). 49–53 с.

23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
24. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2015. – 224 с.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2005. 308 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
27. Кучинський В. А. Нематеріальна мотивація персоналу. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : тр. 3-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 7 грудня 2012 р. – Харків : НТУ "ХПІ" – 2012. – 48-50 с.
28. Лідерство, стилі керівництва. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=113
29. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). 58–61 с.
30. Мельник Л.Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник СумДУ. – Серія „Економіка” – Вип. №4. – 2012. – 55–63 с.
31. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
32. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічний В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. 238–246 с.
33. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: eprints.library.odku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_20.pdf

34. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. 375–383 с.
35. Просянчук В.Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил. *Бізнес-навігатор*. – 2015. – Вип. 36. –86–93 с.
36. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. 58–62 с.
37. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. 178–181 с.
38. Стрельбіцькій П.А Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. «Пріоритети управління людським капіталом» – 2015. – Вип. №6 –323-332 с.
39. Теоретико - методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/010ea2d8-6934-4106-a75a2a6ede56ed30.pdf>
40. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. 37–41 с.
41. Тяхтій М.П., Бережний В.І. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник. Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. № 4-2. 47-50 с.
42. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: *Проблеми економіки та управління*. 692–69 5с.

43. Шорохов В.В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління» 2015. 209 с.
44. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P., 2008.
45. Luthans, F. Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill. 2002.
46. Rozman, R. Relationship between management and leadership. Oxford: EIASM. 2002.

Звернення до респондентів

Просимо Вас щиро відповісти на запитання (так, ні, не знаю):

1. Чи плануєте Ви працювати в цій компанії в подальшому?
2. Чи є у Вас в компанії умови для професійного розвитку?
3. Чи подобається Вам колектив компанії?
4. Чи бачите Ви перспективи кар'єрного зростання?
5. Чи задоволені Ви умовами праці?
6. Чи Ви задоволені рівнем оплати праці?

Дякуємо за участь в опитуванні!

Методика кількісного виміру самооцінки (С.А.Будассі)

Мета: виявити кількісне вираження рівня самооцінки досліджуваного методом ранжування.

Необхідний матеріал: 50 слів, що характеризують окремі якості особистості, бланк чи аркуш паперу, ручка.

Список якостей

Акуратність, безпечність, вдумливість, запальність, гордість, грубість, життєрадісність, дбайливість, чарівність, заздрість, соромливість, злопам'ятність, щирість, привітність, вишуканість, примхливість, легковірність, повільність, ніжність, мрійливість, недовірливість, мстивість, наполегливість, невимушеність, сприйнятливість, нерішучість, нестриманість, образливість, обережність, чуйність, педантичність, наполегливість, рухливість, підозрілість, принциповість, поетичність, презирливість, розважливість, розв'язність, рішучість, самозабуття, стриманість, співчуття, незворушність, терпимість, боягузтво, захоплюваність, поступливість, холодність, ентузіазм.

(Список якостей С.А.Будассі складали вході дослідження працівники організації (до експерименту) на основі вибору слів із наймодальнішими значеннями. Автор припускає, що особи іншого віку, з інших груп, можливо, дали б інші риси)

Хід проведення.

Досліджуваний уважно проглядає список слів, що характеризують окремі якості особистості. На основі запропонованого списку респондент виписує в *другу колонку* таблиці 20 значущих властивостей особистості, з яких 10 описують ідеальну з точки зору досліджуваного людину (ідеал), а інші 10 - негативні, тобто ті, які ні в якому випадку не повинні бути у ідеалу (антиідеал). Позитивним моментом при цьому варіанті проведення дослідження є свобода вибору еталонних значень

Продовження Додатку Б

Після того, як заповнена друга колонка таблиці, досліджуваний починає заповнювати *першу* колонку X1, працюючи зі словами з другої колонки. Він повинен описати себе так, щоб на першому місці колонки №1 стояла та якість, яка йому властива найбільше, на другому місці - властива, але менше, ніж та якість, яка записана під №1 і т.д. Під номером 20 повинна стояти та якість, яка досліджуваному властива найменше. Черговість позитивних і негативних якостей в даному випадку не враховується. Головне - максимально достовірно описати себе.

Після того, як виконаний цей етап роботи, респондент заповнює *третю* колонку X2. В ній він повинен описати свій ідеал людини, поставивши на перше місце в колонці ту якість, яка, на його думку, повинна бути виражене у ідеальній людини якнайбільше, на другому - виражена, але менше, ніж перше і т.д. Під № 20 повинна стояти та якість, якої в ідеалі практично не повинно бути. Для заповнення цієї колонки таблиці досліджуваний повинен працювати тільки зі словами з колонки №2. (Колонку №1 з описом себе досліджуваний повинен закрити листом паперу на час заповнення колонки X1).

(Рекомендованим є представлення назв рис на карточках (пронумерованих). Після відбору та ранжування (перша частина завдання – перша колонка X1) номери переписуються експериментатором разом з рангами, потім досліджуваному пропонуються інші психодіагностичні методики, а після їх завершення виконується друга частина завдання – самооцінка (третя колонка X2)

Порядкові номери цих властивостей в обох рядах приймаються за їх ранги. Різниця номерів (рангів), яка визначає місце тієї чи іншої властивості, в кожному випадку дає можливість порахувати коефіцієнт кореляції.

Продовження Додатку Б

У колонці №4 респондент повинен підрахувати різницю рангів (номерів) за кожною виписаною якістю. Наприклад: така властивість як «акуратності» в першій колонці стоїть на 1 ранговому місці, а в третій - на 7. d буде дорівнювати: $1-7=-6$; така якість як «чуйність» і в першій, і в третій колонці стоїть на 3 ранговому місці. В цьому випадку d буде дорівнювати: $3-3=0$; така якість як «заздрість» в першій колонці стоїть на 20 ранговому місці, а в третій - на 9. В цьому випадку d буде дорівнювати: $20-9=11$ і т.д.

У колонці № 5 потрібно підрахувати d^2 (піднесення до квадрату) за кожною якістю.

У колонці № 6 підраховується сума d^2 , тобто $\sum d^2 = d_1^2 + d_2^2 + d_3^2 + \dots + d_{20}^2$.

X_1	Якості	X_2	$d = X_1 - X_2$	d^2	$\sum d^2$
1	1				
2	2				
...	...				
20	20				

Обробка і аналіз результатів

Мета обробки результатів – визначення зв'язку між ранговими оцінками рис особистості, які входять в уявлення “Я-ідеальне” і “Я-реальне”. Міра зв'язку встановлюється за допомогою коефіцієнта рангової кореляції і вираховується за формулою Ч.Спірмена:

$$r = 1 - \frac{6 * \sum d^2}{n * (n^2 - 1)};$$

де n – число запропонованих рис особистості ($n=20$), d – різниця номерів рангів.

Оскільки у нашому випадку обирається 20 якостей, то формула набуває такого вигляду: $r = 1 - 0,00075 \sum d^2$, і легше підраховувати за другою формулою.

Продовження Додатку Б

При будь-якій зміні кількості якостей (більше чи менше 20) буде змінюватися коефіцієнт при d^2 , тобто буде не 0,00075, а якесь інше число. Ця формула є лише конкретним випадком загальної формули знаходження коефіцієнта рангової кореляції за Ч.Спірменом, поданої вище.

Значення коефіцієнта рангової кореляції (r) може бути в межах $[-1; +1]$. Чим ближче коефіцієнт до 1 (від 0,7 до 1), тим вищою є самооцінка, і навпаки. Про *адекватність самооцінки* свідчить коефіцієнт від 0,4 до 0,6.

Коли одержаний коефіцієнт **не менше -0,37 і не більше +0,37**, то це вказує на слабкий, *незначний зв'язок* (або на те, що його немає) *між уявленнями людини про риси свого ідеалу і про свої реальні риси*. Такий показник може бути отримано через недотримання досліджуваним інструкції. Та якщо інструкція виконувалася, то подібний зв'язок означає нечітке і недиференційоване уявлення людини свого ідеального «Я» і «Я-реального».

Значення коефіцієнта кореляції **від +0,38 до +1** засвідчує наявність *позитивного зв'язку між «Я-ідеальним» і «Я-реальним»*. Якщо з'ясовано позитивний зв'язок між «Я-ідеальним» і «Я-реальним», то величина коефіцієнта засвідчує *завищення самооцінки*. При цьому, якщо значення r перебуває в інтервалі **від +0,39 до +0,89**, то у досліджуваного є лише *тенденція до завищення самооцінки*, а якщо в інтервалі **від +0,9 до +1**, то його самооцінку слід вважати *неадекватно завищеною*.

Значення коефіцієнта кореляції в інтервалі **від -0,38 до -1** засвідчує *значущий негативний зв'язок між «Я-ідеальним» і «Я-реальним»*. Він відображає невідповідність або розбіжність уявлення людини про те, якою їй потрібно бути, і те, якою вона є за її уявленнями насправді. Цю невідповідність пропонується інтерпретувати як *занижену самооцінку*. Чим ближче коефіцієнт до -1, тим більший ступінь невідповідності.

Продовження Додатку Б

Бланк досліджуваного

X_1	Якості	X_2	$d=X_1 - X_2$	d^2	Σd^2
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				

Розширити можливості цієї методики А.Будассі пропонує таким чином:

а) досліджуваний отримує завдання охарактеризувати у першому ряду свій ідеал, а у другому ряду не себе, а групу; обрахувавши коефіцієнт рангів між цими рядами, ми отримаємо рівень оцінки групи;

б) досліджуваний отримує завдання охарактеризувати у першому ряду свій ідеал, а у другому (зі слів першого ряду) - яким, на його думку, його сприймає група. Коефіцієнт рангової кореляції покаже критичність сприймання досліджуваним свого становища в групі (+ 0,5 до +1 – некритичне сприймання досліджуваним свого становища в групі; -0,5 до -1 –

надто велика самокритичність; -0,5 до +0,5 – «нормальна, адекватна» очікувана оцінка).

Додаток В

Методика “Мотивація професійної діяльності” А. О. Реана, В. А. Якуніна

Інструкція. Прочитайте уважно наведені в списку мотиви робочої діяльності. Виберіть з них п'ять, найбільш значущих для Вас. Відзначте значущі мотиви знаком «X» у відповідному рядку.

Список мотивів:

1. Стати висококваліфікованим фахівцем.
2. Отримати премію.
3. Успішно продовжити навчання на подальших курсах від організації.
4. Успішно працювати, надавати освітні послуги замовникам.
5. Постійно отримувати хороші відгуки про свою роботу.
6. Придбати глибокі і міцні знання.
7. Бути постійно готовим до чергових завдань керівника.
8. Не пропускати тренінги.
9. Не відставати від інших працівників.
10. Забезпечити успішність майбутньої професійної діяльності.
11. Виконувати управлінські вимоги.
12. Досягти поваги керівника.
13. Бути прикладом іншим працівникам.
14. Домогтися схвалення в організації.
15. Уникнути засудження та покарання за поганий результат.
16. Отримати інтелектуальне і матеріальне задоволення.

