

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності
системи управління організацією»**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Жадан Ярина Олександрівна

Керівник: ***Галинська Ангеліна Вікторівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Бричко Аліна Михайлівна***
к.е.н., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора
Кафедра Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

_____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Жадан Ярині Олександрівні

1. Тема роботи: *Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління організацією*

2. База практичного дослідження: *КЗ «Сумський Обласний інститут педагогічної післядипломної освіти»*

керівник роботи Галинська Ангеліна Вікторівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » _____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) *«03» травня 2023 р.*

4. Вихідні дані до проекту (роботи): чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваної організації за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення мотивації персоналу

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити теоретичні основи мотивації персоналу;
- виокремити критерії та показники системи мотивації персоналу;
- дослідити систему управління персоналом в досліджуваній організації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності КЗ СОІППО
- оцінити діючу систему мотивації в досліджуваній організації
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ СОІППО

6. Дата видачі завдання: «__» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2023 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2023 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	17 травня 2022 р.	виконано

Студентка

(підпис)

Я.О. Жадан

Керівник роботи

(підпис)

А.В. Галинська

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Жадан Я.О. «Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління організацією».

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023 – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи мотивації персоналу. У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку діяльності організації встановлено, що мотивація персоналу є значимим чинником підвищення ефективності системи управління підприємства.

В роботі наведено аналіз служби відділу кадрів КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти». Виявлено, що кількість прийнятих у 2021-2022 рр. на 100 % менше звільнених працівників, що вказує на те, що пріоритети функції управління персоналом слід змістити до збільшення витрат на персонал у напрямку адаптації та утримання працівників.

У процесі оцінки діючої системи мотивації «КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»» виявлено, що система мотивації недостатньо розроблена, а також не відповідає сучасним вимогам.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення. Зокрема, збільшення щомісячної премії у разі виконання відділом плану; дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим робітникам за підсумками календарного року; проведення двох тренінгів для підвищення стресостійкості робітників. Запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню системи мотивації персоналу, що значно підвищить ефективність діяльності організації загалом.

Ключові слова: мотивація, ефективність, управління, персонал, специфіка.

ABSTRACT

Zhadan Y. "Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the organizations management system".

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023 - Manuscript.

The theoretical basis of personnel motivation was investigated in the qualification work. As a result of summarizing the opinions of scientists and taking into account the specifics of the organization's activities, it was established that staff motivation is a significant factor in increasing the efficiency of the enterprise's management system.

The work provides an analysis of the HR department of the Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education. It was found that the number of

employees hired in 2021-2022 is 100% less than the number of dismissed employees, which indicates that the priorities of the personnel management function should be shifted to an increase in personnel costs in the direction of employee adaptation and retention.

In the process of evaluating the current motivation system "Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education" it was found that the motivation system is insufficiently developed and does not meet modern requirements.

To solve the identified problems, the following improvement measures are proposed. In particular, an increase in the monthly premium if the department fulfills the plan; plaque of honor, certificates and letters of thanks to the best workers according to the results of the calendar year; conducting two trainings to increase the stress resistance of workers. The proposed measures will contribute to the improvement of the personnel motivation system, which will significantly increase the effectiveness of the organization's activities in general.

Keywords: motivation, efficiency, management, personnel, specificity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретично-методичні основи мотивації персоналу	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження системи управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»	23
2.2 Оцінка діючої системи мотивації КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»	35
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування напрямків підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»	42
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТОК А	53

ВСТУП

Актуальність. Цінність будь-якої організації – насамперед люди, які працюють у ній. Мотивація персоналу є одним із ключових напрямів політики будь-якої організації, тому що ефективна діяльність мотивованого персоналу може сприяти процвітанню організації та реалізації цілей, що стоять перед нею. Саме тому питання мотивації були і залишаються актуальними для підприємств та організацій незалежно від сфери їхньої діяльності.

Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує робітника працювати до максимальної віддачі, що гарантує ефективність діяльності організації.

Незважаючи на масовий розвиток різноманітних сучасних технологій, саме персонал залишається ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації. Тільки людина здатна самостійно приймати ключові рішення, усвідомлювати свої помилки та нести відповідальність за результат.

Зробити це неможливо без ефективно функціонуючої системи мотивації персоналу. Яким би висококваліфікованим не був співробітник, максимум своїх можливостей та зусиль для досягнення спільної мети він докладе лише тоді, коли будуть задоволені всі його потреби, та далеко не завжди все впирається лише у фінансову складову.

На даний момент в Україні досі не сформована повноцінна система мотивації. Працівники багатьох сфер залишаються соціально незахищеними, незважаючи на гучні заяви уряду. Рішення цієї проблеми дозволило б зробити істотний внесок у розвиток економіки країни.

Основним завданням будь-якої організації є максимально ефективно використання потенціалу своїх працівників. Саме тому в умовах сьогодення відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в напрямку мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, і навіть неформальну структуру організації. Слід зауважити, що багато керівників не

надають особливого значення змінам, які відбуваються, що істотно знижує ефективність управління.

Необхідно створити такі умови мотивації персоналу, за яких би кожна людина відчувала себе важливою складовою успіху та розвитку конкретної організації, що, в свою чергу, призведе до суттєвого зростання продуктивності та ефективності праці, а значить і підвищення добробуту країни, знизить рівень еміграції успішних та освічених спеціалістів.

Система мотивації є складовою системи управління підприємством, основне завдання якого полягає в тому, щоб стимулювати співробітників на виконання стратегічних цілей організації.

Методологічною основою під час написання цієї випускної кваліфікаційної роботи послужили праці вітчизняних (Маркової С.В. [23], Короткова Е.М [19], Бікулова Д.Т. [2], Скидан С.В. [13], Гнедич В. [10], Чкан А.С. [2]) та зарубіжних (Дж. Петерсена [34], Майтала Ш. [22], Дж. Адаїра [35]) вчених, пов'язані з проблемами мотивації та стимулювання праці персоналу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів мотивації персоналу на підприємстві та практичному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності системи управління підприємством.

Відповідно до мети поставлені наступні **завдання**:

- визначити теоретичні основи мотивації персоналу;
- виокремити критерії та показники системи мотивації персоналу;
- дослідити систему управління персоналом КЗ «СОІППО»;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «СОІППО».

Об'єкт дослідження – система управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

Предмет дослідження – теоретичні і практичні засади вдосконалення ефективності системи управління персоналом в організації.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваної організації КЗ «СОІППО» за 2020-2022 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні та обґрунтуванні основних положень і результатів дослідження, заснованих на визначення пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «СОІППО».

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі напрямки доцільно використовувати для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тезу: Жадан Я.О., Галинська А.В. Психологічні методи управління конфліктними ситуаціями в організації. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. 72 с.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в тому числі 12 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Ефективна діяльність підприємства залежить від раціональної організації управління та використання людського ресурсу як головного джерела та резерву для змін в організації. Якщо говорити про постійне посилення та вдосконалення цього процесу, то слід зазначити, що ключову роль у цьому відіграє управління персоналом та зокрема його основна функція – мотивація [19, с. 117].

Безліч дослідників досліджували термін мотивація, як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі. Найбільше визначень мотивації дано в економічній літературі.

У загальному трактуванні сутність мотивації можна виразити так: мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [17].

На думку Маркової С.В основне призначення мотивації праці це змусити персонал працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати більше зусиль до виконання відповідної роботи [23].

У вітчизняній літературі з управління трудовими ресурсами є таке визначення поняття «мотивація», яке описує її як сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що підштовхують людину до активної діяльності, задають межі та форми діяльності, а також визначають спрямованість дій на досягнення певних цілей.

Подібної думки у визначенні поняття економічної категорії «мотивація» дотримуються і західні вчені. Таку проблему вивчають видатні вчені Заходу, як Дж. Болт [5], Майталь Ш. [22], Дж. Адаїр [35] та інші, які вважають, що мотивація – це сукупність рушійних сил, що надихають і спонукають людину до досягнення поставленої мети та спрямовують її

поведінку. Так, Дж. Болт стверджує, що мотивація - це процес залучення підлеглих до досягнення максимальної продуктивності через розуміння їхньої мотивації, способів дій, причин їх успіху або невдачі та використання цієї інформації та різноманітних засобів мотивації для досягнення найвищого рівня робочої ефективності [5]. У свою чергу Джон Адаїр стверджує, що мотивація – це сума всіх мотивів людини, яка робить ту або іншу дію. [35].

Тим не менш, наведені вище основні визначення поняття «мотивація» не повною мірою відображають її сутність, особливо якщо це стосується трудових ресурсів підприємства.

Мотивація – це процес, який включає формування у працівника внутрішніх спонукальних сил до праці під впливом як зовнішніх стимулів, так і внутрішніх факторів свідомості, таких як потреби, інтереси та цінності, пов'язані з роботою. У функціональному розумінні мотивація може розглядатися як процес цілеспрямованого впливу на формування мотивів поведінки людей. Вона складається зі стійких мотивів, що визначаються характером особистості та її діяльністю [2, с. 187].

Мотивація персоналу в організації – це комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють людей до дії та підтримують їх активність на роботі.

Мотивація праці як економічне явище у сучасних реаліях української ринкової економіки досліджено недостатньо, економічна наука перебуває в даний момент на початковому етапі розробки економічної теорії мотивації праці в ринкових умовах.

Мотивація неможлива без мотивів праці, які формуються в процесі всієї трудової діяльності. Кожен співробітник має бути залучений до роботи, його внесок повинен визнаватись, і він повинен мати свою участь у досягненні успіху організації [31].

Мотив праці описує комплекс внутрішніх факторів, які стимулюють людину до активності і базуються на її свідомих або несвідомих потребах, інтересах, уявленнях про цінності, тощо. Мотиви стають свідомими, якщо

людина може контролювати їх вплив на себе, приглушувати їх дію або навіть виключати їх зі своєї мотиваційної системи.

Виділяють наступні етапи формування мотиву:

Етап 1. Усвідомлення людиною своїх потреб, задоволення яких можливо у вигляді трудової діяльності.

Етап 2. Уявлення про ті блага, які людина може отримати в якості винагороди за працю.

Етап 3. Уявна побудова того процесу, за допомогою якого здійснюється зв'язок між потребами та благами, що їх задовольняють. Зважування, оцінювання витрат, які людина має понести за отримання блага, встановлення вартості праці.

Етап 4. Трудова діяльність, задоволення потреб та отримання винагороди.

Ключовим значенням для формування мотиву є оцінка ймовірності досягнення мети. У тому випадку, коли для отримання бажаного блага не потрібно великої кількості зусиль, або навпаки, воно важко досягається, і для його реалізації необхідно докласти багато зусиль, існує велика частка ймовірності, що мотив сформований не буде. В тому випадку, коли такі статусні відмінності, як стаж роботи або належність до певної соціальної групи є критеріями розподільчих відносин трудова активність може знизитися, тому що вона не буде основним критерієм просування по службі. Чим сильніше бажання співробітника отримати те або інше матеріальне благо, тим сильніша буде трудова активність, спрямована на задоволення цієї потреби [7, с. 171].

Виділяють різні види мотивів. Найпоширеніший – матеріальний. Людина працює задля отримання коштів або інших матеріальних благ. Незважаючи на те, що головним фактором, що змушує людину працювати, є заробітна плата, існує безліч інших чинників, які спонукають до праці. Наприклад співробітник може працювати задля схвалення своєї трудової діяльності з боку начальства або колег (соціальний мотив). Інші за рахунок

роботи прагнуть самореалізуватися, розвинутиись до певного професійного рівня. Ідеально, якщо людині подобається її робота, і вона отримує задоволення від її виконання (процесний мотив). Необхідно розуміти, що деякі види винагороди мають змішаний характер, припустимо, підвищення співробітника на посаді зазвичай тягне за собою суттєву зміну рівня його заробітної плати [12].

Окреме місце у процесі мотивації займають стимули.

Стимул – це фактор, який викликає або посилює певну поведінку чи реакцію. Це може бути зовнішній або внутрішній фактор, який активізує інтерес або бажання до виконання певної дії.

Стимулювання праці – сукупність дій, що становлять собою засоби задоволення більшою мірою матеріальних потреб. Якщо говорити по-іншому, мотив – це своєрідний поштовх, який викликає спонукання до здійснення будь-якої дії для досягнення мети, яка відповідає внутрішньому стану людини. У свою чергу стимул це бажаний об'єкт. Тобто мотивація – внутрішній процес, стимулювання – зовнішній.

З цього робимо висновок, що мотивація та стимулювання – це різні, хоч і в якихось аспектах подібні методи активізації трудової діяльності персоналу організації. Але мотивація може бути ефективною тільки у довгостроковій перспективі. І кожен управлінець повинен розуміти це і вміти використовувати даний метод на практиці. Стимули відіграють роль так званих «важелів» і можуть включати або, навпаки, відключати певні мотиви людини. Ефективні вони лише тоді, коли працівник реагує на них.

Мотив праці може сформуватися у працівника лише в тому випадку, якщо праця для нього основна, і, найчастіше, єдина можливість задоволення своїх потреб, отримання тих чи інших благ. Саме в цьому випадку блага стають в людини стимулом до провадження трудової діяльності. Усі методи мотивації персоналу прийнято поділяти на три основні групи:

– економічні (оклад, премія, штрафи);

- соціально-психологічні (путівки до санаторію, оплата проїзду службовий автомобіль, грамоти, нагороди);
- адміністративно-організаційні (накази, розпорядження, вказівки).

Незважаючи на те, що розмір матеріальної мотивації завжди обмежений бюджетом організації, саме на нього робиться основна ставка у ринковій економіці. Висока та справедлива оплата праці, прозора система стимулюючих виплат та премій, все це формує в окремих співробітників зокрема і всього колективу загалом почуття впевненості у завтрашньому дні та бажання працювати та приносити користь організації [11, с. 153].

Проте важливо розуміти, що розмір матеріальних виплат має бути порівняний із вкладом конкретного співробітника у робочий процес. Також система матеріальних заохочень має постійно удосконалюватися, будь-яка сучасна організація, яка хоче досягти успіху у своїй сфері діяльності негайно реагувати на кожну зміну ринку [34].

Психологічна мотивація більш різноманітна і обмежується лише креативністю керівництва. Найважливішим аспектом проблеми людини є формування потреби стати і бути активною особистістю, духовно багатою та гармонійно розвиненою. Найчастіше така форма мотивації реалізується публічно, це підвищує як самооцінку заохочуваного, так і його значення та значимість в колективі.

Персонал є ключовим об'єктом управління організацією, оскільки він здатен приймати рішення і має власні особисті інтереси, які потрібно враховувати. Управління персоналом має визначені цілі, функції та структуру, що залежать від участі цього процесу у загальній організаційній системі. Ці показники важливі для успішної роботи системи управління персоналом та підтримки продуктивної праці співробітників, які є чутливими до управлінського впливу.

Основна мета будь-якої системи мотивації персоналу – це досягнення та закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі можуть бути

досягнуті за допомогою постійного розвитку та підкріплень високих рівнів виконання, щоб відповідати всім вимогам динамічних змін ринку [10].

До того ж, система мотивації повинна відповідати та підтримувати основні корпоративні цінності та переконання організації. Також, одним із важливих аспектів формування системи мотивації трудової діяльності персоналу в організації завжди є обґрунтування принципів розробки цих систем. Цілі, стратегія, принципи та функції мотивації праці персоналу організацій визначають структуру системи мотивації праці персоналу (рис.1.1).

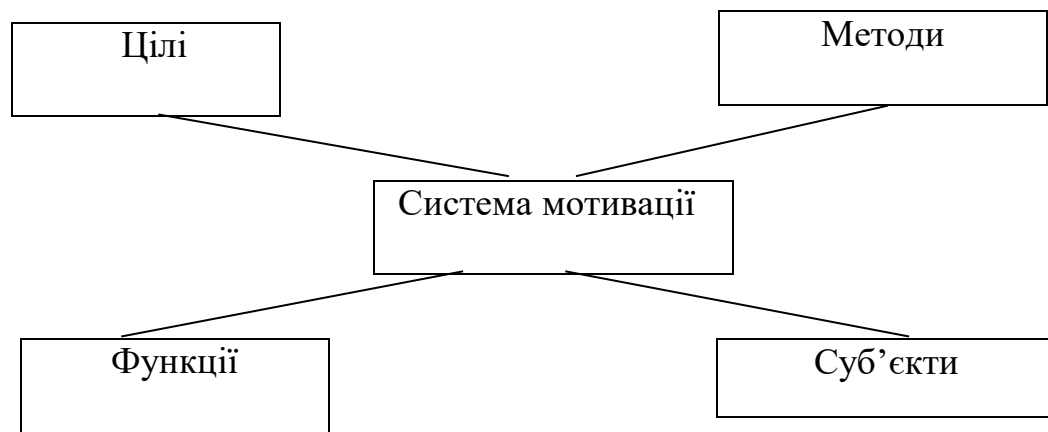


Рисунок 1.1 – Система мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Наведені вище елементи системи мотивації праці персоналу є основою для ще однієї невід'ємної складової цієї системи – технології формування системи мотивації праці, яка передбачає послідовність дій з підготовки, розробки та впровадження даної системи у систему управління персоналом організації. На ефективність системи мотивації праці персоналу надає значний вплив цілий комплекс факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних та фізіологічних.

Розробка цілей системи є першим етапом формування системи управління персоналом організації. В залежності від характеру діяльності, обсягів виробництва та стратегічних завдань, цілі системи можуть відрізнятись для різних організацій. За допомогою вивчення досвіду роботи організацій вітчизняного та зарубіжного досвіду можна розробити головну мету системи управління персоналом організації [25, с. 181].

Система мотивації персоналу може робити значний внесок у досягнення корпоративних цілей за умови, що вона сприяє інтеграції різних напрямів мотиваційної політики з діловою стратегією зростання та підвищення ефективності підприємства.

Функція мотивації складається з двох факторів: соціально-психологічного, що відноситься до усунення напружень та конфліктів, заважають трудовому процесу та інструментального, який полягає в примусі підлеглих виконувати вказані їм обов'язки, та ін. Тому для успішного розвитку організації необхідне поєднання позитивної та негативної мотивації.

Суб'єкти системи мотивації: база для нарахування змінної частини винагороди. Місце організаційної одиниці у структурі організації, а також вибір на користь стратегічних або оперативних стимулів визначають вибір бази нарахування змінної частини винагороди. Позначимо це як суб'єкт системи мотивації [8, с. 157].

Таким чином, суб'єкт системи мотивації є тим базовим показником, для якого визначається його планове значення, а за фактом враховується фактичне значення. Відхилення факту від плану мають контролюватись і бути основою для подальшого нарахування змінної частини винагороди відповідальних працівників.

У процесі формування системи мотивації праці необхідна обов'язково спиратися на такі вимоги:

- об'єктивність;
- справедливість заохочень;

- поінформованість про діючу систему стимулювання;
- громадська гласність;
- передбачуваність;
- адекватність;
- участь працівників в стимулюванні праці в організації;
- гарантованість стимулюючих впливів;
- регулярність використання;
- поступовість зміни.

Лише з огляду на всі названі вимоги при розробці та реалізації системи мотивації праці персоналу в організації можна досягти максимальних результатів

Будь-які блага, що задовольняють важливі потреби людини, можуть бути використані як стимул у системі мотивації, за умови, що їх отримання залежить від трудової активності. Однак, благо може стати стимулом для праці тільки в тому випадку, якщо вона створює мотивацію для праці. Зауважимо, що трудова активність зростає, коли людина задовольняє більше потреб, що можна реалізувати через працю. [12, с. 112].

Мотивація є ключовим фактором у виробничій діяльності працівників, яка дозволяє їм отримувати блага, необхідні для задоволення основних потреб, через трудову діяльність. У той же час, організація може стимулювати працівника, надаючи йому необхідні блага за ефективне виконання робіт. При цьому, поняття «мотив праці» та «стимул праці» мають однакове значення в контексті виробничої діяльності.

Важливо пам'ятати, що для найбільшої ефективності та результативності необхідно грамотно визначати потреби та спонукання працівників, а також спрямовувати їх поведінку, мотивуючи тим самим співробітників до виконання поставлених цілей та завдань, що, зрештою, спрямоване на досягнення місії, найвищої мети організації [13, с. 145].

Мотивація є складним процесом, який спонукає людину до певної поведінки або діяльності, і цей процес впливає як на внутрішні, так і

зовнішні фактори. Вона виникає в результаті взаємодії потреб та стимулів, які можуть задовольнити ці потреби. Ситуації, в яких людина отримує стимул та виявляє активність для його отримання, також впливають на мотивацію.

Щоб забезпечити ефективну мотивацію, можна застосовувати методи стимулювання які можна поділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних методів можна віднести преміювання, бонусні системи та інші фінансові стимули. Нематеріальні методи включають похвалу, подяку, вручення грамот, дипломів, нагород, введення системи змагання та інші методи, що не пов'язані з фінансовим стимулюванням.

Ефективність системи управління підприємством безпосередньо пов'язана із плинністю кадрів.

Плинність кадрів являє собою рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю співробітника власним робочим місцем та в цілому організацією. З метою дослідження плинності, а також інших форм руху робочої сили, потрібні кількісні показники, які б у повному обсязі характеризували рівень та динаміку плинності кадрів [29, с. 89].

Плинність кадрів є складовою частиною загального руху персоналу організації:

$$Д = Ч \text{ пр.} + Ч \text{ зв.} / Ч \text{ с.обл.}, \quad (1.1)$$

де Д – показник загального руху кадрів;

Ч пр. – чисельність прийнятих працівників у період;

Ч зв. – чисельність звільнених працівників за період;

Ч с.обл. – середньооблікова чисельність працівників за період.

Дослідження переміщення співробітників можна проводити через приватні коефіцієнти, такі як коефіцієнт обороту з вибуття, прибуття та таким чином оцінити переважаючі в організації процеси:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} / \text{Ч с.обл.}, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт обороту після прибуття;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників у період;

Ч с. обл. – середньооблікова чисельність працівників за період.

$$K_{\text{в.}} = \text{Ч}_{\text{в.}} / \text{с.обл.}, \quad (1.3)$$

де $K_{\text{в.}}$ – коефіцієнт обороту з вибуття;

$\text{Ч}_{\text{зв.}}$ – чисельність звільнених працівників за період;

Ч с. обл. – середньооблікова чисельність працівників за період.

Безумовні масштаби плинності за невеликий проміжок часу характеризуються числом працівників, які пішли за власним бажанням або звільнених за прогул та інші порушення трудової дисципліни. Ставлення цієї кількості працівників до їх середньооблікового числа дозволяє встановити коефіцієнт плинності, що характеризує її відносний рівень. Коефіцієнт обчислюється у відсотках:

$$K_{\text{т}} = \text{Ч}_{\text{зв.}} / \text{Ч с.обл.} \times 100, \quad (1.4)$$

де $K_{\text{т}}$ – коефіцієнт плинності вимірюється у %;

$\text{Ч}_{\text{зв.}}$ – кількість працівників звільнених працівників;

Ч с.обл. – середньооблікова кількість працівників.

Число робітників, які звільняються за особистим бажанням та за порушення дисципліни, що характеризують плинність кадрів даного колективу.

На рівні організації, розбір кількісних та якісних показників плинності кадрів є основою для вибору та формування системи управління явищем плинності, що складається з трьох головних етапів.

1. Оцінка величини плинності співробітників – кількісна, економічна та якісна (стимулювання персоналу, покращення умов праці та ін.).

2. Формування рекомендацій щодо оптимізації величини плинності організаційні, техніко-економічні та соціально-психологічні.

3. Проведення плану розроблених рекомендацій, оцінка ефективності. Використовуючи розглянуті підходи та методи оцінки рівня плинності персоналу організації, є можливість своєчасного інформування керівництва, про загальний рівень плинності кадрів Зрештою, управління плинністю кадрів має сприяти зростанню результативності використання людських ресурсів організації за рахунок тісного зв'язку завдань, зокрема – підбір, відбір, оцінка, навчання та розвиток персоналу, формування та зміцнення корпоративної культури [3].

Управління плинністю кадрів передбачає виконання поетапного здійснення розроблених рекомендацій. Вони мають бути виконані кадровою службою підприємства.

Резерви підвищення ефективності використання робочого часу включають:

- ефективність використання робочого часу, усунення непродуктивних витрат праці;
- зниження плинності кадрів;
- вдосконалення організації праці та покращення умов праці;
- скорочення зайвої чисельності персоналу;
- ліквідація непродуктивних виплат та необґрунтованого збільшення розміру заробітної плати;
- розробка та впровадження ефективної системи оплати праці та економічно обґрунтованої системи винагород.

Показники ефективності:

- прибуток одного працівника;
- виручка на одного працівника;
- розмір відрахувань із фонду оплати праці (ФОП) на 1 грн. витрат на оплату праці;
- розмір відрахувань із фонду оплати праці (ФОП) на 1 грн. виручки;
- розмір доплат та премії на 1 грн. чистого прибутку;
- чистий прибуток на 1 грн. витрат;
- прибуток на 1 грн. фонду заробітної плати;
- частка заробітної плати у виручці;
- частка заробітної у загальних витратах.

За кожним резервом підвищення ефективності використання трудових ресурсів визначається вплив на показники виробництва та фінансові результати діяльності організації [27].

Резерв зростання продуктивності праці за рахунок скорочення денних простоїв можна визначити так: зміна числа днів роботи, відпрацьованих усіма працівниками, помножити на середньоденний виробіток одного працівника за планом та результат поділити на фактичне кількість працівників. У цій формулі чисельник означає вплив кількості днів роботи на обсяги виробництва організації.

Ефективність споживання витрат на оплату праці багато в чому обумовлюється плануванням її величини. Як правило, плановий фонд оплати праці – це фактичний фонд оплати праці за звітний період, збільшений індекс інфляції. Такий розрахунок економічно неправомірний, тут не враховуються зміни в обсягах виробництва та пов'язаного з ним кількості працівників, а також перспективи розвитку організації [20, с. 183].

Таким чином, робота з кадрами повинна розглядатися як система, що включає концепції персоналу, кадрову політику, підбір, оцінку, розстановку, адаптацію та навчання кадрів, і знаходити відображення у головних нормативні документи підприємства.

Наука та практика виробили інструментарій вивчення стану чинної системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування та реалізації системи.

У складі інструментарію можуть бути використані такі методи як:

1. Методи дослідження персоналу: інтерв'ювання; анкетування; тестування; бесіди; тренінги та ін.
2. Методи аналізу одержаної інформації: системний; порівняльний. динамічний; нормативний; моделювання; функціонально-вартісний;
3. Методи формування системи управління персоналом.

Найбільший ефект та якість системи управління персоналом підприємства досягаються у тому випадку, коли перелічені методи застосовуються у комплексі. У наступному розділі роботи проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів нашого об'єкту дослідження та виділимо основні проблеми в управлінні ними.

Таким чином, після вивчення теоретичних та методологічних основ мотивації персоналу, можна дійти висновку, що мотивація це складний процес спонукання людини до певної поведінки та діяльності під впливом і особистісних та зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КЗ «СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти – комунальний вищий навчальний заклад з III-IV рівнями акредитації, заснований Сумською обласною радою, підпорядкований Міністерству освіти і науки України, департаменту освіти і науки Сумської ОДА, розташований у місті Суми.

Багаторічний досвід адміністративної та педагогічної діяльності, авторитетність серед освітян області потужний творчий та науковий потенціал ректора допомагають Сумському обласному інституту післядипломної педагогічної освіти підвищити свій статус серед навчальних закладів регіону. Розробки методичного відділу інституту стали ефективним інструментом для освітян області.

Наразі інститут поводить підготовку за 44 напрямками, та створено 74 навчальні програми, які відповідають не тільки вітчизняним, але й європейським стандартам навчання.

Науковими партнерами Інституту є: «Корпус Миру», Британська Рада, Інститут Гете, Інститут міжнародної політики Норвегії, НАУКМА, Центр міжнародної освіти, Інститут психології АПН України ім. Г. Костюка, Інститут проблем виховання АПН України, Київський національний університет ім. Тараса Шевченко, Київський державний педагогічний

університет ім. М.П. Драгоманова, Тернопільський національний університет ім. В.П. Гнатюк, Глухівський державний педагогічний університет.

Інститут є ініціатором започаткування та проведення наукових конференцій Всеукраїнського та міжнародного рівнів, «круглих столів», наукових семінарів.

Напрями діяльності КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»:

- покращення якості освіти та підготовки педагогічних кадрів області;
- організація підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогічних і керівних кадрів у галузі дошкільної, середньої, професійно-технічної, вищої та позашкільної освіти;
- переорієнтація моделі професійної освіти на засадах персоніфікованої логічної парадигми та безперервності, наступності процесу навчання;
- популяризація передового педагогічного досвіду, науково-дослідницької діяльності кращих педагогічних здобутків;
- оновлення та зміна системи освіти в регіоні з метою створення рівних умов доступу до якісної освіти для всіх.

Сучасна організація, якою є КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», чітко розуміє, що успіх її основної діяльності залежить від рівня трудової діяльності персоналу, тому система управління персоналом організації є невід'ємною частиною загальної системи управління. Оскільки виконання функцій із ведення кадрового управління, комплектування організації кадрами, безпосередньо залежить від керівника відділу кадрів та його фахівців, слід провести оцінку підпорядкування даного структурного підрозділу за допомогою методу функціональних зв'язків.

Аналізуючи рис. 2.1, ми бачимо, що прямий лінійний зв'язок встановлений між генеральним директором, його заступником, водночас, заступник генерального директора та начальник відділу кадрів, які виступають однією штатною одиницею, мають відповідний функціональний взаємозв'язок.

У зв'язку з цим чисельність відділу кадрів виступає в особі 5 штатних одиниць. Зокрема, начальник – управляюча ланка, йому підпорядковуються: спеціаліст відділу в особі 2-х співробітників, інспектор по кадрам та документознавець в особі 1 працівника. Посадова інструкція, затверджена генеральним директором, визначає посадові обов'язки працівників відділу кадрів.

Структурний взаємозв'язок відділу кадрів зображено на рис. 2.1

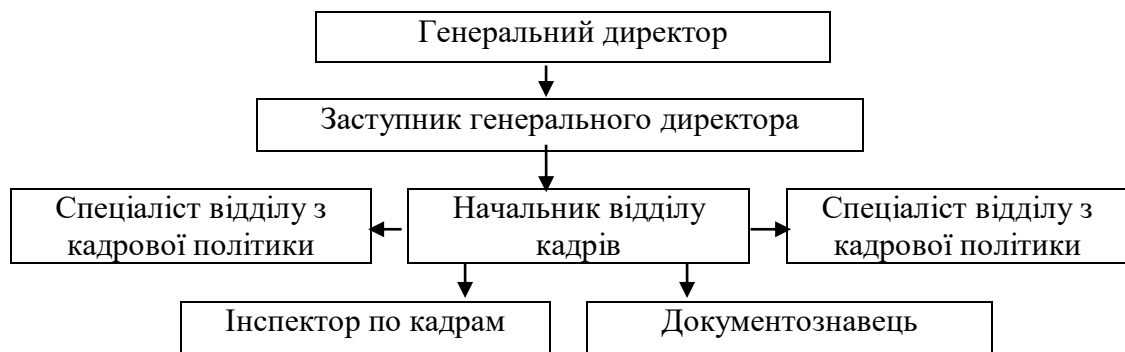


Рисунок 2.1 – Структурний взаємозв'язок відділу кадрів

Джерело: складено автором за даними КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

На підставі всього цього, проведемо аналіз чисельності та професійного складу, безпосередньо самої служби відділу кадрів, який представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад служби управління персоналом

Посада співробітника	Кількість штатних одиниць	Стаж роботи	Рівень освіти	Стать
Начальник відділу кадрів	1	20 років	Вища	Жіноча
Спеціаліст відділу	2	10 років і 5 років	Вища	Жіноча
Інспектор по кадрам	1	3 роки	Вища	Жіноча
Документознавець	1	5 років	Вища	Жіноча

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці бачимо, що склад відділу кадрів повністю укомплектований, повністю складається з жіночої статі, всі мають вищу професійну освіту, середній стаж роботи складає 8,5 років.

В організації система управління персоналом будується на діловодному забезпеченні. Створення та направлення документів структурним підрозділам закладу та іншим суб'єктам за межами організації відповідає певним вимогам затверджених стандартів та інструкцій організації.

Ефективність управління кадрами залежить від багатьох чинників, які можна розділити на зовнішні, які впливають незалежно від інтересів підприємства, і внутрішні, на які організація може і має активно впливати. Наступним кроком у проведенні аналітичного дослідження є аналіз факторів, що впливають на ефективність системи управління персоналом. Для виявлення найбільш значимих факторів, що впливають на управління кадрами організації на підприємстві, був використаний такий метод, як анкетування. Респондентам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом організації (див. табл. 2.2).

Серед внутрішніх факторів були представлені наступні: стиль керівництва, якість менеджменту, умови праці, платоспроможність та кваліфікований персонал. А серед зовнішніх - демографічна ситуація, законодавство, темпи інфляції та ситуація на ринку праці.

Таблиця 2.2 – Важливість факторів, що впливають на ефективність управління персоналом за п'ятибальною шкалою

Вплив факторів на ефективність управління персоналом	Оцінка	Бал
Вкрай незадоволений	Погано	1
Незадоволений	Незадовільно	2
Не цілком задоволений	Задовільно	3
Задоволений	Добре	4
Цілком задоволений	Відмінно	5

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку оцінки ефективності системи управління персоналом 50 респондентам запропонували оцінити:

- важливість п'яти запропонованих дослідником факторів, що впливають на ефективність управління персоналом за п'ятибальною системою
- вплив цих факторів на ефективність управління персоналом за п'ятибальною системою, наведеною вище.

У табл. 2.3 наведено результати опитування респондентів. Найбільший вплив на ефективність управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» у межах внутрішніх чинників надає кваліфікаційний рівень працівників – значимість даного чинника 4,6.

Таблиця 2.3 – Обстеження важливості та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність управління персоналом за п'ятибальною системою КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Фактори, які впливають на ефективність управління персоналом	Важливість факторів		Вплив факторів					Загальна кількість	Середнє значення
	Бі	$B_i/\sum B_i \cdot 100$	5	4	3	2	1		
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Стиль керівництва	4,7	19,6	20	16	8	6	0	50	4,00
Якість менеджменту	4,9	20,4	24	22	4	0	0	50	4,4
Умови праці	4,6	19,2	15	13	10	12	0	50	3,6
Платоспроможність	4,8	20,0	22	21	4	3	0	50	4,2
Кваліфікований персонал	5	20,8	29	21	0	0	0	50	4,6
Разом	24	100,0	110	93	26	21	0	250	20,8
Середнє значення оцінки впливу внутрішніх факторів на ефективність управління персоналом									4,16
Демографічна ситуація	4,2	18,67	12	11	12	15	0	50	3,4
Законодавство	4,8	21,33	24	22	4	0	0	50	4,4
Темпи інфляції	4,5	20,00	12	20	12	6	0	50	3,8
Ситуація на ринку праці	5	22,22	42	8	0	0	0	50	4,8
Разом	22,5	100,0	90	61	54	55	7	250	18,8
Середнє значення оцінки впливу зовнішніх факторів на ефективність управління персоналом									3,76

Джерело: розроблено автором

Ще одним значущим фактором впливу є якість менеджменту – значимість цього чинника – 4,4. Наступними за рівнем впливу на ефективність управління персоналом для підприємства є такі чинники, як стиль керівництва – 4 і платоспроможність – 4,2. Вплив такого чинника, як умови праці, ефективність управління персоналом досліджуваного об'єкта респонденти оцінили в 3,6 бала.

Отримані результати аналізу впливу зовнішніх чинників на ефективність управління персоналом дозволяють зробити наступні висновки.

Найбільший вплив на ефективність управління персоналом організації КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» має ситуація на ринку праці – значимість даного фактора 4,8. Ще одним значущим фактором впливу є зміни у законодавстві – значимість даного фактора – 4,4.

Наступними за рівнем впливу ефективність управління персоналом для організації є такі чинники, як темпи інфляції – 3,8 і демографічний чинник – 3,4. Щоб зрозуміти існуюче становище організації у структурі управління персоналом, проведемо короткий аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнтів чисельності працівників кадрової служби КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Показники	Середньооблікова чисельність, осіб.			Питома вага, %			Середні нормативи
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Середньооблікова чисельність, осіб	635	513	500	100	100	100	x
Загальна чисельність працівників з управління персоналом, осіб	4	3	3	0,63	0,58	0,6	1-1,5
Кількість працівників організації, що припадає на одного робітника з управління персоналом (п.1/п.2), осіб	153	171	167	-	-	-	100-150

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо з табл. 2.4, коефіцієнт чисельності працівників кадрової служби становив відповідно: 2020 р. – 0,63%, 2021 р. – 0,58%, 2022 р. – 0,6%. Середні нормативи у провідних вітчизняних та зарубіжних підприємствах становлять від 1% до 1,5%. Кількість працівників організації, що припадає на 1 службовця з управління персоналом, становить відповідно: 2020 р. – 153 особи, 2021 р. – 171 особа, 2022 р. – 167 осіб. Середні нормативи у провідних вітчизняних та зарубіжних організаціях становлять від 100 осіб до 150 осіб.

Таким чином, розподіл чисельності працівників у інституті по роботі з персоналом нижчий за середні нормативи провідних вітчизняних та зарубіжних організацій, що негативно впливає на якість та ефективність системи управління персоналом.

Аналіз трудових показників організації не є самоціллю, а є лише одним із інструментів для покращення методів планування та управління в галузі праці. Важливо зазначити, що для досягнення комплексного аналізу необхідно досліджувати рівень та динаміку кожного показника, оскільки це тісно пов'язано зі змінами інших показників.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами. Передумовою та основою процесу діяльності організації є люди, тобто кадри. З огляду на це аналіз трудових показників доцільно розпочати із з'ясування змін чисельності кадрів за всіма категоріями працюючих (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Забезпеченість КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» трудовими ресурсами за 2020-2022 рр.

Категорії працюючих	Середньооблікова чисельність, осіб			Питома вага, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Керівники, осіб	5	5	5	0,79	0,97	1
Спеціалісти, осіб	25	25	25	3,94	4,87	5
Провідні спеціалісти, осіб	17	14	14	2,68	2,73	2,8
Працівники, осіб	588	469	456	92,60	91,42	91,2
Разом, осіб	635	513	500	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За період із 2020 по 2022 рр. середньооблікова чисельність у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» перебувала на рівні: 2020 р. – 635 особи, 2021 р. – 513 осіб, 2022 р. – 500 осіб. Велику частку протягом трьох років у складі загальної чисельності становили працівники (табл. 2.5), що зумовлено специфікою діяльності організації.

Далі проаналізуємо якісний склад трудових ресурсів, тобто розподіл працюючих за стажом роботи та віком.

Таблиця 2.6 – Розподіл працівників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» за трудовим стажом за 2020-2022 рр.

Групи працівників за трудовим стажом	Середньооблікова чисельність, осіб.			Питома вага, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
До 1 року	13	19	15	2,05	3,70	3,0
Від 1 до 3 років	24	39	35	3,78	7,60	7,0
От 3 до 5	42	54	55	6,61	10,53	11,0
Від 5 до 10 років	178	152	160	28,03	29,63	32,0
От 10 до 15 років	162	101	111	25,51	19,69	22,2
Більше 15 років	216	148	124	34,02	28,85	24,8
Разом	635	513	500	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо, дані табл. 2.6 відбивають позитивну динаміку складу трудових ресурсів за трудовим стажом. За аналізований період питома вага працівників зі стажом роботи до 1 року становила відповідно: 2020 р. – 2,05%, 2021 р. – 3,7%, 2022 р. – 3,0%. Відсоткова різниця для цієї групи працівників незначна. Спостерігається збільшення питомої ваги працівників зі стажом від 3 до 5 років та від 5 до 10 років. Проте слід зауважити, що спостерігається зниження працівників зі стажом від 10 до 15 років та понад 15 років.

Таким чином, перед керівництвом організації стоїть завдання, спрямоване на мотивований підхід до роботи з персоналом, з метою усунення негативного явища – зниження професійного досвіду працівників.

Склад працівників інституту за віковою ознакою наведений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад працівників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», за віковою ознакою за 2020-2022 рр.

Групи працівників за віком, років	Середньооблікова чисельність, осіб.			Питома вага %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
до 18 років	-	-	-	-	-	-
від 18 до 29 років	70	56	63	11,02	10,92	12,6
от 30 до 39 років	144	110	97	22,68	21,44	19,4
от 40 до 49 років	253	227	225	39,84	44,25	45
50 років і старше	168	120	115	26,46	23,39	23
Разом	635	513	500	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Згідно таблиці 2.7 зміна складу працівників за віковою ознакою йде у напрямку збільшення питомої ваги працівників віком від 18 до 29 років та від 40 до 49 років, а скорочення частки працівників віком від 30 до 39 років.

Даний факт ставить перед апаратом управління завдання, спрямоване на відбір претендентів цієї вікової групи, як найбільш кваліфікованої та працездатної вікової групи.

Таблиця 2.8 – Склад працівників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» за статтю за 2020-2022 рр.

Групи працівників за статтю	Середньооблікова чисельність, чол.			Питома вага, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Жінки, осіб	574	448	435	90,39	87,33	87
Чоловіки, осіб	61	65	65	9,61	12,67	13
Разом, осіб	635	513	500	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Частка жінок у кількості персоналу організації становить у середньому 88%, що обумовлено специфікою її діяльності.

Проведемо аналіз структури персоналу освіти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Склад працівників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» за освітою за 2020-2022 рр., осіб

Групи працівників за освітою	Середньооблікова чисельність, осіб.			Питома вага, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середня професійна	79	60	54	12,44	11,70	10,8
Неповна вища	16	14	10	2,52	2,73	2
Вища	169	154	174	26,61	30,02	34,8
Середня	156	120	103	24,57	23,39	20,6
Разом	635	513	500	100	100	100

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо з табл. 2.9, більшість співробітників мають вищу освіту: у 2020 р. – 169 осіб, 2021 р. – 154 осіб, 2022 р. – 174 осіб. Їхня частка у загальній чисельності відповідно становить 26,61%, 30,02 % і 34,8%. Спостерігається збільшення частки некваліфікованого персоналу з одночасним зменшенням працівників із вищою та початковою професійною освітою.

Це ставить перед апаратом управління завдання, спрямоване на професійне навчання та професійну орієнтацію працівників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

Кадри організації перебувають у постійному русі, зумовленому прийомом та звільненням працівників у зв'язку з переходом в інші організації, призовом до армії, виходом на пенсію, звільненням за власним бажанням та інших причин. Через війну РФ проти України чисельний склад працівників організації постійно змінюється.

Рух робочої сили в організації, як з прийомом, так і з звільненням працівників, є об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один із напрямків, що безпосередньо впливає на продуктивність праці і ефективність діяльності організації.

Для характеристики руху робочої сили КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» розрахуємо та проаналізуємо динаміку наступних показників:

Коефіцієнт загального обороту (K_{zo}), що розраховується як відношення числа прийнятих та звільнених працівників за аналізований період до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{zo2020 \text{ р.}} = 302 + 371 / 635 = 1,05$$

$$K_{zo2021 \text{ р.}} = 91 + 207 / 513 = 0,58$$

$$K_{zo2022 \text{ р.}} = 105 + 201 / 500 = 0,6$$

Коефіцієнт обороту прийому ($K_{пр}$) розраховується як відношення кількості прийнятого персоналу до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{пр2020 \text{ р.}} = 302 / 635 = 0,47$$

$$K_{пр2021 \text{ р.}} = 91 / 513 = 0,18$$

$$K_{пр2022 \text{ р.}} = 105 / 500 = 0,21$$

Коефіцієнт обороту з вибуття (K_v) розраховується як відношення кількості персоналу, що звільнився, до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_v2020 \text{ р.} = 371 / 635 = 0,58$$

$$K_v2021 \text{ р.} = 207 / 513 = 0,4$$

$$K_v2022 \text{ р.} = 201 / 500 = 0,4$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) розраховується як відношення працівників, що звільнилися, за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу. Так як на досліджуваному об'єкті всі працівники звільнялися за власним бажанням, коефіцієнт обороту з вибуття дорівнює коефіцієнту плинності кадрів $K_v = K_{пл}$.

Зведемо результати розрахунків у табл. 2.10.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: кількість прийнятих у 2021-2022 рр. на 100% менше звільнених співробітників, що говорить про те, що пріоритети функції управління

персоналом слід зменшити до збільшення витрат на персонал у напрямку адаптації та утримання працівників. Керівництву організації слід відстежувати показники коефіцієнта загального обороту та вжити заходів щодо скорочення кількості працівників, що звільняються.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	635	513	500
Прийнято, осіб	302	91	105
Звільнено, осіб	371	207	201
в т. ч. за власним бажанням	371	207	201
за порушення трудової дисципліни	-	-	-
Коефіцієнти:			
Загального обороту	1,05	0,58	0,6
Обороту з прийому	0,47	0,18	0,21
Обороту з вибуття	0,58	0,4	0,4
Плинності	0,58	0,4	0,4

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Коефіцієнт обороту з вибуття має тенденцію до незначного зростання, що є позитивним чинником. Якщо у 2020 р. на 1 працівника вибувало 0,58, то 2021-2022 рр. коефіцієнт вибуття становив 0,4.

Коефіцієнт оборотності з прийому становив 0,47 у 2020 р. і знизився до 0,21 у 2022 р., що підтверджує факт відсутності зростання кількості кадрового складу організації.

Спостерігається досить високий коефіцієнт плинності, що свідчить про незадоволеність співробітниками своєї роботою. Оптимальний рівень цього коефіцієнта знаходиться в межах від 10 до 15%. Цей показник за 2020-2022 рр. значно перевищував допустимий рівень та досягав позначки 58% у 2020 р., 40% у 2021-2022 рр.

2.2 Оцінка діючої системи мотивації КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Співробітникам КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» було запропоновано анкетування з метою виявлення переваг та недоліків існуючої системи мотивації. У анкеті було запропоновано закриті типи питань (див. додаток А). У закритих питаннях представляється кілька альтернатив відповідей. Співробітник може вибрати ту з них, яка відповідає його думці. Також закриті питання містять перелік різних оцінок щодо поставленого питання.

На запитання: «Чи входить до ваших планів у найближчий період зміна місця роботи?» більшість співробітників відповіли «не збираюся» – 90%, 0% – «швидше за все, так», 5% – «можливо, так», 5% – «важко відповісти». Загалом працівники задоволені роботою.

На запитання: «Вкажіть, чому для Вас можлива зміна місця роботи», працівниками вибиралася одна відповідь. Найбільш значущими причинами, за яких співробітники могли б змінити місце роботи, є:

- найвища, ніж зараз, заробітна плата – 6 працівників (30%);
- найбільш сприятливий клімат усередині колективу – 5 працівників (25%);
- розширені умови соціального забезпечення – 3 працівники (15%);
- вищий рівень умов та організації праці – 1 працівник (5%);
- встановлення найкращих взаємин з адміністративним апаратом – 2 працівники (10 %);
- більше можливості розкрити себе як фахівця – 1 працівник (5%);
- присутність особистих мотивів – 1 працівник (5%);
- ніщо не схиляє мене до зміни місця роботи – 1 працівник (5%).

На запитання: «Чи оцінюєте свою роботу як значущу?» (три варіанти відповіді – «так», «ні», «не знаю»). «Так» – відповіло 5 співробітників, «ні» – 4 співробітника, «не знаю» – 11 співробітників. Найчастіше працівник не

бачить важливості своєї роботи через великий обсяг монотонних рутинних операцій.

На запитання: Яку оцінку ви можете дати своїй роботі? (один варіант відповіді) 30% опитаних відповіло «Мені подобається моя робота, вона приносить мені задоволення», 25% «Мені подобається моя робота, мене цілком задовольняє мій заробіток», 45 % «Мені подобається моя робота, але мій заробіток занадто малий».

На запитання: «Як ви вважаєте, чи можливе кар'єрне зростання у цій організації?» більшість персоналу відповіло «ні». Це пояснюється тим, що вільні вакансії керівників усіх рівнів з'являються рідко, отже, посадове зростання (вертикальна кар'єра) ускладнена.

При виборі нової роботи найбільш кращими характеристиками є:

- високий рівень заробітної плати – 17 співробітників (85%);
- дружні стосунки усередині колективу – 8 співробітників (40%);
- наявність стабільності та надійності в роботі – 7 співробітників (35%);
- професійне зростання та можливості для навчання – 13 співробітників (65%); престижність роботи – 3 працівники (15 %);
- наявність пізнавального спілкування в колективі організації – 1 співробітник (5%).

Фактори, які іноді незначні, можуть часто відігравати вирішальну роль. Сенс аналізу якраз і полягає в їх виявленні та обліку.

Проведений нами аналіз КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» дозволив зробити наступні висновки:

- вільні вакансії керівників усіх рівнів з'являються рідко, отже, посадове зростання (вертикальна кар'єра) ускладнене, що є чинником зниження привабливості професії для молодих працівників;
- відбувається старіння кадрового складу;
- значна кількість працівників не має педагогічної освіти. Йде зниження кваліфікаційного потенціалу кадрового ресурсу;

- порушена рівновага нормальних вікових пропорцій, здебільшого через дуже малу чисельність молодшої вікової групи педагогічних працівників;
- збільшився коефіцієнт плинності кадрів;
- система мотивації та стимулювання праці працівників не удосконалюється;
- як найпопулярніший, так і найдієвіший методи стимулювання персоналу організації вказували заробітну плату;
- також співробітники хотіли б покращення соціально-психологічного клімату. Якщо мікроклімат доброзичливий, підтримуючий, він виступає чинником задоволеності працею, впливає на стійкість трудової групи, створює в її учасників почуття психологічної захищеності та душевного комфорту;
- стабільність колективу;
- слабо використовується такий потужний стимул до праці, як потреба кожного в успіху, самоповазі, визнанні власної значущості та затребуваності.

Формування системи мотивації педагогічного персоналу в КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» відбувалося влітку протягом одного року, проте завершеним цей процес не можна вважати, тому що постійно відбуваються зміни, як всередині організації, так і у зовнішньому середовищі, а це безпосередньо впливає на ціннісні орієнтації співробітників, що вимагає постійного «підстроювання» системи мотивації до нових вимог та очікуванням персоналу, новим соціально-економічним умовам.

Для розгляду елементів, що становлять систему мотивації у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», спиратимемося на піраміду потреб А. Маслоу. Слід зазначити, що у цій системі мотивації за основу взято як матеріальні, так і нематеріальні цінності, поєднання цих стимулів зможе забезпечити необхідну гнучкість системи мотивації персоналу.

Під матеріальними стимулами традиційно розуміється система оплати праці та матеріального стимулювання, під нематеріальними стимулами прийнято розуміти всі можливі управлінські засоби, які спрямовані на вирішення завдань щодо розвитку та збереження колективу.

Через систему оплати праці та матеріального стимулювання задовольняється перший рівень потреб. Базовим параметром для оплати праці (посадового окладу) служить тарифна ставка, яка визначається згідно з принципами тарифікації, які закладені в єдиній тарифній сітці (ЄТС), і кваліфікаційними вимогами, які пред'являються до відповідної посади та розряду оплати праці. Ця модель вважається базовою і є спільною для всіх організацій та не має будь-яких особливостей у досліджуваній нами організації.

Для того, щоб встановити персональні надбавки, зазвичай застосовують розроблену систему оціночних характеристик, що дозволяють визначити особливості діяльності у конкретній організації, а також встановити рівень кваліфікації працівників, які працюють на своїх робочих місцях.

За допомогою персональних надбавок стимулюється освоєння нових технологій, інших ділянок роботи, розвиток творчих здібностей (наприклад, участь у проектах, дослідній, аналітичній роботі, підготовці масових заходів, статей, доповідей та ін.).

Розглянемо структуру заробітної плати:

- оплата за розрядом ЄТС;
- районний коефіцієнт у розмірі 1,5;
- надбавка до посадового окладу;
- премії.

Преміювання буває поточним, річним, разовим.

Щомісячне преміювання застосовується в цілях підвищення зацікавленості співробітників в ефективності та якості виконуваної роботи. Щомісячна премія складає 10% від окладу працівника.

Методисти комунального закладу здійснюють щомісячну оцінку роботи кожного співробітника і надають заступнику генерального директора інформацію про порушення, допущені працівником, який передає дану інформацію безпосередньо генеральному директору.

Працівник може бути позбавлений щомісячної премії у розмірі 100% за:

- систематичні запізнення;
- несумлінне ставлення до роботи;
- факти грубого порушення етичних норм поведінки у колективі;
- обґрунтовані скарги студентів на низьку культуру обслуговування;
- незадовільне утримання службового приміщення або робочого місця.

Фонд економії заробітної плати складається за рахунок вакантних посад, тимчасової непрацездатності, відпусток без збереження заробітної плати, роботи з неповним робочим тижнем, неповним робочим днем.

Фонд економії заробітної плати є джерелом преміювання, доплат і надбавок, а також виплат соціального характеру працівникам КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» з метою підвищення ефективності праці, заохочення кваліфікованих та талановитих фахівців та надання матеріальної допомоги.

Генеральний директор з урахуванням думки профкому визначає розміри премій, надбавок та доплат із фонду економії заробітної плати.

Премії виплачуються: за підсумками року; як одноразове заохочення окремих тих, працівників, які відзначилися; у зв'язку з ювілейними та святковими датами.

Одноразове преміювання проводиться з метою підвищення зацікавленості працівників у високому громадському статусі своїй професії та соціальної ролі.

Виплата премій нараховується в наступних випадках: до професійного свята «День вчителя»; до ювілейних свят у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»; одноразове заохочення окремих

працівників, що відзначилися; за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Надбавки та доплати застосовуються з метою підвищення ефективності праці, заохочення кваліфікованих і талановитих спеціалістів.

Генеральний директор з урахуванням думок заступника генерального директора та профспілковим комітетом визначає розміри надбавок та доплат із фонду економії заробітної плати.

Підставою для виплати надбавок є: високі якісні досягнення в основній роботі; висока інтенсивність та напруженість у роботі; виконання функцій відмінних від основної роботи.

Підставою для доплат є: поєднання професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт у межах однієї й тієї ж професії (посади); виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників; особливі умови праці.

Слід зазначити, що відбувається суттєва відмінність надтарифної частини заробітної плати як у співробітників, які обіймають різні посади, так і у тих, які обіймають однакові посади, проте працюють понадурочний час. Дотримуючись даного підходу, можна змінювати оплату праці, що сприятиме стимулюванню освоєння співробітниками складніших робіт, створенню факультативів, сприятиме взаємозамінності, творчому підходу до своєї роботи, що є обов'язковою умовою подальшого розвитку організації загалом.

Задоволенню базових потреб особистості служать не тільки матеріальні стимули, а й комфортні, безпечні умови праці. В цьому напрямі в КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» За останні роки відбулися позитивні зміни, такі як капітальний ремонт більшості робочих приміщень, оснащення робочих місць сучасною комп'ютерною технікою та спеціальними меблями. Деякі кабінети також були обладнані кондиціонерами.

Задоволення базових потреб переважно забезпечує стабільність колективу. Відомо, що робота в КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» носить переважно колективний характер, тому важливо зберігати почуття спільноти, підтримувати колективізм та розвивати навички роботи в групі.

Кожна людина бажає бути значимою, більшість людей цікавить не тільки процес праці та винагорода її результатів, а й громадське визнання успіхів. Потреба у визнанні та повазі реалізується в КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» через систему моральних стимулів: нагородження грамотами, дипломами за результатами професійних конкурсів. Таким мотиватором у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» приділяється невелика увага, тобто нагородження є одиничними або не акцентованими, а ініціатива та підприємливість працівників не заохочується.

У КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» система підвищення кваліфікації не достатньо розроблена, а також не відповідає загальним вимогам. Знання потребують постійного оновлення та поповнення та вдосконалення.

Отже, під час розгляду існуючої мотивації КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ми виявили такі слабкі місця:

1. Застосовуються недосконалі методи матеріального стимулювання: задоволеність базових потреб недостатня (заробітна плата, надбавки, премії). Аналіз підтверджує дану тезу - заробітною платою може бути збалансовано іншими, не менш важливими для людини факторами, що позитивно впливають на її задоволеність працею.

2. Не розроблено систему ефективної нематеріальної мотивації персоналу.

3. Ініціатива та підприємливість працівників не заохочується.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КЗ «СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ»

В результаті проведеного дослідження існуючої підсистеми мотивації чинних співробітників КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» було з'ясовано, що для більш продуктивної роботи персоналу необхідно проведення певних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Для більш ефективного запровадження пропонованих заходів необхідно з максимальною віддачею використовувати сильні сторони закладу та докласти всіх зусиль для оперативного усунення виявлених недоліків.

У процесі дослідження було виявлено, що в інституті:

- не враховується мотиваційний тип працівників;
- періодично загострюється соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- у системі мотивації відсутні соціальні пільги для працівників, завдання розподіляються між працівниками нерівномірно;
- існуюча система комунікації між відділами малоефективна, а також практично відсутній зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Розглянемо більш детально можливі варіанти усунення факторів, що несприятливо позначаються на мотивації персоналу організації.

1. Не враховується мотиваційний тип працівника.

В організації, що досліджується, відносно невеликий штат співробітників, що в свою чергу дозволяє застосовувати більш гнучкий підхід до кожного з них.

Премія співробітникам виплачується лише за особисті показники. У них немає мотивації допомагати колегам. Щоб вирішити цю проблему потрібно ввести надбавку до премії кожного окремого співробітника, якщо за минулий місяць загальні показники ефективності діяльності у відділі перевищили 80 %. В такому разі підвищення премії навіть на 20% призведе до збільшення мотивації кожного окремого співробітника та всього відділу загалом.

Для співробітників відділу, що відносяться до патріотичного типу в роботі важливо, щоб їх цінували і поважали, а заслуги гідно оцінювали. Для цього ми можемо запровадити у відділі так звану дошку пошани, на яку вивішуватимуться фотографії кращих працівників, які відзначилися за високі показники діяльності організації. Водночас співробітникам пропонується вручати грамоти та листи подяки в кінці кожного року.

2. Періодичне загострення соціально-психологічного клімату усередині колективу.

Нервовий характер роботи, постійне спілкування з різними людьми, високе навантаження та постійні стреси – все це призводить як до деморалізації окремих співробітників, так і до погіршення соціально-психологічного клімату всередині колективу. Це дуже важливий момент мотивації співробітників, і нехтувати ним у жодному разі не можна. У нашій країні досі слабо розвинені психологічні курси та різного роду командні тренінги, хоча на Заході цьому приділяється велика увага. Саме тому необхідне проведення двох спеціальних тренінгів: один, спрямований на підвищення стійкості до стресів співробітників, другий на зміцнення загальнокомандного духу.

3. В існуючій підсистемі мотивації практично відсутні соціальні пільги для працівників.

Цей момент необхідний виправити в першу чергу.

4. Нерівномірний розподіл завдань.

На кожен робочий день між співробітниками розподіляються завдання. Робить це вручну начальник відділу. Оскільки крім цього у нього є ще безліч завдань, то часто розподіл виходить нерівномірним. Все це впливає на показники співробітників та на їхню премію за результатами місяця. Щоб вирішити цю проблему потрібно звернутися до сторонньої компанії з метою розробки програмного забезпечення, за допомогою якого розподіл завдань між співробітниками стане максимально чесним та справедливим. Крім автоматизації процесу ми отримаємо набагато більшу мотивацію кожного працівника, що в результаті матиме позитивний вплив і на морально-психологічному кліматі колективу.

5. Малоефективна система комунікації між відділами, а також слабкий зворотний зв'язок персоналу з керівництвом.

Комунікація є однією з функцій керівництва, яка забезпечує надійний зв'язок між різними рівнями організації та сприяє їх взаємодії за допомогою ефективною передачі інформації. Мотивація, у свою чергу, грає роль регулятора всіх інших функцій керівництва, роль психіки в організмі.

Існуюча система комунікацій у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» не задовольняє всі потреби співробітників. Накази та розпорядження генерального директора доводяться до персоналу через начальників відділів, зворотний зв'язок практично відсутній, співробітники неспроможні довести до керівництва свої побажання або пропозиції. Система комунікацій між відділами також розвинена дуже слабо.

Для усунення даної проблеми вважаємо за потрібне створити корпоративний сайт для співробітників організації. Кожен працівник отримає логін та пароль, за допомогою якого він зможе зайти на сайт, залишити особисте повідомлення для працівників з інших відділів, або через спеціальну форму надіслати свої побажання та пропозиції директору організації. Також на сайті він зможе побачити свої показники, а також своїх

колег, результати роботи відділу та передбачувану премію за підсумками поточного місяця.

Виходячи з вищезазначеного можна дійти висновку, що запропоновані зміни чинної системи мотивації персоналу дозволять більше раціонально використовувати існуючі ресурси організації, а також покращити мотивацію діючих співробітників, що як наслідок спричинить ефективність діяльності організації.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення існуючої підсистеми мотивації персоналу спричинить певні витрати зі сторони організації. Саме тому розрахуємо бюджет, необхідний для реалізації запропонованих заходів. Зокрема:

- Збільшення премії кожному співробітнику на 20%, якщо загальні показники ефективності діяльності перевищили 80 %.

Візьмемо середню премію розміром 7500 грн. на одного співробітника.
 $7500 \text{ грн.} * 20\% = 9000 \text{ грн.}$ Надбавка 1500 грн. Помножуємо на орієнтовну кількість співробітників, які в змозі перевищити даний показник. Припустимо, це 10 співробітників і отримуємо $1500 * 10 = 15\,000 \text{ грн.}$

- Дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим працівникам за підсумками календарного року. В даному випадку, що стосується бюджетних заходів, то це трохи більше 5000 грн.

- Проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу відділу, а також підвищення стресостійкості співробітників обійдеться в суму приблизно 50 000 грн.

- Підвищення соціальних пільг для співробітників.

Формування або створення в організації соціальних інновацій – це традиційний процес планомірного покращення гуманітарної сфери, в тому числі вдосконалення системи управління персоналом організації. Застосування таких інновацій призводить до розширення можливостей на ринку робочої сили, мобілізує та активізує персонал організації на

досягнення поставлених цілей, формує та зміцнює довіру до соціальних зобов'язань організації перед співробітниками та суспільством загалом.

– Створення програмного забезпечення, що дозволяє в автоматичному режимі справедливо і рівномірно розподіляти щоденні завдання між співробітниками відділу. Аналіз ринку показав, що цей підхід спочатку був не зовсім вірний. Створення власного програмного забезпечення з нуля, а також сайту в сумі буде коштувати близько 500 000 грн. Однак, було знайдено простіше, готове та економічне рішення. Бітрікс 24 дозволить без особливих проблем впровадити всі задумані нововведення, розподіляти завдання між співробітниками, розраховувати премії за результатами роботи, створювати групові чати між відділами та особисті листування, що дозволить одночасно вирішити наступну проблему, пов'язану з комунікаціями та зворотним зв'язком із начальством, вести облік робочого часу та багато іншого. До того ж він сумісний із програмою 1С, в якій вже працює організація. Вартість передплати – «Команда» 5000 грн., програма дозволяє працювати одночасно до 50 співробітникам. На даному етапі розвитку цього рішення цілком достатньо. У разі подальшого розширення організація можна буде перейти на більш розвинений тариф «Компанія», його вартість складає 10000 грн. на місяць.

Загальна вартість запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації складе 95000 грн. одноразових витрат та 43870 грн. щомісяця. Зауважимо, що одноразові витрати можна поділити на рік. Для зручності зведемо результати в табл. 3.1.

З табл. 3.1. видно, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу обійдуться КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» в 765000 грн. на рік.

Зауважимо, що специфіка роботи, постійні стреси та рутинна діяльність часто призводять або до деморалізованості співробітників, або до сварок усередині колективу. І те, і інше негативно позначається на результатах роботи, однак у момент їх спадів керівництво не намагається

розібратися в причинах, а лише вимагає досягнення запланованих результатів діяльності.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо вдосконалення системи мотивації організації

Запропоновані заходи	Вартість впровадження
Збільшення щомісячної премії співробітникам, у разі виконання відділом плану	180 000 грн. щорічно
Дошка пошани, грамоти та листи подяки кращим співробітникам за підсумками календарного року	5000 грн.
Проведення 2 тренінгів, спрямованих на зміцнення командного духу відділу, а також підвищення стресостійкості співробітників	50000 грн.
Підвищення соціальних пільг для співробітників	470000 грн. щорічно
Підписка на Бітрікс 24	60000 грн. щорічно
Загальні витрати	765000 грн.

Джерело: розроблено автором за даними КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Саме тому, запропоновані заходи в організації потребують впровадження. Впровадження даних заходів допоможе організації значно підвищити мотивацію та лояльність діючих співробітників, зміцнити свою конкурентоспроможність, та водночас досягти більш високих результатів своєї діяльності при досить високій її ефективності.

Саме тому всі запропоновані заходи сприятимуть вдосконаленню системи мотивації персоналу організації, що в свою чергу позитивно впливатиме на ефективність діяльності організації загалом.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було проведене дослідження ефективності менеджменту організації. Зокрема:

1. Визначено теоретичні основи мотивації персоналу.

Мотивація – це процес формування у працівника внутрішніх спонукальних сил до праці під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх характеристик свідомості (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфери праці). У функціональному розумінні мотивація може розглядатися як процес цілеспрямованого на формування мотивів поведінки людей.

Мотивація – це сукупність стійких мотивів, що визначаються характером особистості, її діяльністю.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

2. Виокремлено критерії та показники системи мотивації персоналу.

Відмінні риси становлення системи управління персоналом, її участь в організаційній системі зумовлюють показники її основних факторів: об'єкта та суб'єкта, цілей системи, її функцій та структури.

Основна мета будь-якої системи мотивації персоналу – це досягнення та закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі можуть бути досягнуті за допомогою постійного розвитку та підкріплення високих рівнів виконання, щоб відповідати всім вимогам динамічних змін ринку.

До того ж, система мотивації повинна відповідати та підтримувати основні корпоративні цінності та переконання організації. Також, одним із важливих аспектів формування системи мотивації трудової діяльності персоналу в організації завжди є обґрунтування принципів розробки цих систем. Цілі, стратегія, принципи та функції мотивації праці персоналу організацій визначають структуру системи мотивації праці персоналу.

3. Досліджено систему управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти – комунальний ВНЗ з III-IV рівнями акредитації. Методичні розробки працівників навчально-методичного відділу стали дієвою допомогою для освітян області.

За період із 2020 по 2022 рр. середньооблікова чисельність у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» перебувала на рівні: 2020 р. – 635 осіб, 2021 р. – 513 осіб, 2022 р. – 500 осіб. Велику частку протягом трьох років у складі загальної чисельності становили робітники закладу, що зумовлено специфікою діяльності організації.

Перед керівництвом організації стоїть завдання, спрямоване на мотивований підхід до роботи з персоналом, з метою усунення негативного явища – зниження професійного досвіду працівників.

Робота в КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» носить переважно колективний характер, саме тому так важливо підтримувати почуття товариства, колективізм, формувати вміння працювати в команді.

4. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

Запропоновані заходи дозволять досягти наступних результатів: зниження звільнення молодих спеціалістів у період випробувального терміну; здатність до кар'єрного зростання; рівень та стабільність кількісних показників: систематичне виконання завдань, зростання кваліфікації персоналу; підвищення рівня дисципліни; задоволеність умовами праці, соціальними гарантіями та колективом; зростання мотивації молодих спеціалістів до успіхів у трудовій діяльності. В свою чергу все це значно підвищить ефективність діяльності організації КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачна О.К. Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С.92-97.
2. Бікулов Д.Т, Чкан А.С., Олійник О.М., Маркова С.В. Менеджмент. Навч. посіб. Запоріжжя. ЗНУ. 2017. 360 с.
3. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/biloms/strategichne_upravlmnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf (дата звернення: 15.01.2023)
4. Болотова О.О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 119-125.
5. Болт Дж. Практичне керівництво по управлінню збутом. - Львів.: Економіка, 2018.
6. Вerezom's'ka I.G., Oлійник O.M. Менеджмент. Конспект лекцій. К. Ліра-К. 2018. 73 с.
7. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
9. Гілко О.К. Система підготовки управлінського персоналу в Україні. *Науковий журнал «Альманах науки»*. Київ, 2017. Вип. № 6. С. 23-24.
10. Гнедич В. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977>. (дата звернення: 17.02.2023)

11. Економіка підприємства. Навч. посіб. уклад. Н.В. Романченко. К. НаУКМА. 2018. 304 с.
12. Захарченко П.В., Гриценко М.П. Фінансовий аналіз. Навч. посіб. Мелітопіль. Тіпографія міської ради. 2018. 226 с.
13. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143-148.
14. Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 64-68.
15. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. Видавництво Іванченка. 2021. 126 с.
16. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5. С. 37-41
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К. 2022. 337 с.
18. Коненко В.В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 102-107.
19. Коротков Е.М. Менеджмент. Підручник для академічного бакалаврату. 3-тє вид. перероб. і доп. Видавництво Юрайт. 2020. 566 с.
20. Лазор О.Д. Основи публічного управління та адміністрування. Навч.-метод. посіб. 2-ге вид. К. Ліра. К. 2019. 268 с.
21. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С.510-513.
22. Майталь Ш. Економіка для менеджерів. Справа. 2018. 416 с.
23. Маркова С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом // С.В. Маркова, А.С. Чкан, С.В. Шкрьобка / Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління, - 2018, - Випуск №3 (08), - С.172-178.

24. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. Наш формат. 2018. 408 с.
25. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. К. Центр учбової літератури. 2018. 560 с.
26. Орел В.М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Наукова періодика України. URL: <http://journals.uran.ua> (дата звернення: 18.02.2023)
27. Основні напрямки удосконалення управління персоналом організації. URL: <http://referatok.com.ua/ekonomika-pidprijemstva/osnovni-napryamki-udoskonallengnyaupravlinnya-personalom-organizaciji>. (дата звернення: 19.03.2023)
28. Палеха Ю.І. Школи та теорії менеджменту. URL: http://dilo.kiev.ua/publisher_statti_sttm.html. (дата звернення: 05.03.2023)
29. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 89-92.
30. Сучкова К.М. Методика аналізу фінансового стану підприємств України. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 08.02.2023)
31. Управління людськими ресурсами. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.htm> (дата звернення: 02.03.2023)
32. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. За заг. ред. І.О. Школьник. К. Центр учбової літератури. 2019. 368 с.
33. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5. С. 149-151.
34. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2019.
35. John Adair. Decision Making and Problem Solving. Break Through Barriers and Banish Uncertainty at Work, New York 2019. 120 с.

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Оцінки задоволеності персоналу та дослідження факторів, що впливають на ефективність системи управління персоналом у КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

№ п/п	Структура опитувального листа
1	Внутрішні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом: - Кваліфікованість. - Платоспроможність. - Умови праці. - Якість менеджменту. - Стиль керівництва.
2	Зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом: - Ситуація на ринку праці. - Темпи інфляції. - Законодавство. Демографічна ситуація.
3	Задоволеність системою управління персоналом - Цілком задоволений. - Задоволений. - Не цілком задоволений - Не задоволений - Вкрай незадоволений