

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка підвищення ефективності системи мотивації персоналу
(на матеріалах Центру позашкільної освіти
Волинської обласної ради)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)-42
ЮСКЕВИЧ-КРАСКОВСЬКА
Андріана Олегівна

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЮСКЕВИЧ-КРАСКОВСЬКА Андріана Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка підвищення ефективності системи мотивації персоналу (на матеріалах Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради)

Керівник роботи: Шубала І.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. №490/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Посібники, підручники, методичні джерела, звітність з підприємства, інші періодичні джерела, веб-сайти, електронні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЦЕНТРУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Основні цілі мотивації персоналу

2. Способи підвищення мотивації

3. Моделі мотивації, які доречно застосувати на українських підприємствах

4. Організаційна структура підприємства ЦПО Волинської обласної ради

5. Аналіз елементів витрат за 2021-2023рр. ЦПО Волинської обласної ради

6. Рух персоналу на підприємстві за 2021-2023рр. ЦПО Волинської обласної ради

7. Структура фонду заробітної плати за 2023рр. ЦПО Волинської обласної ради

8. Середня заробітна плата за 2021-2023 рр. ЦПО Волинської обласної ради

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Доц. Шубала І.В.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Доц. Шубала І.В.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Доц. Шубала І.В.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2023</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2023</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2024</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Юскевич-Красковська А.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Шубала І.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Юскевич-Красковська А. О. Аналіз та оцінка підвищення ефективності системи мотивації персоналу (на матеріалах Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінки підвищення ефективності системи мотивації персоналу на прикладі Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради. Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки підвищення ефективності мотивації персоналу Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти здійснення аналізу та оцінка підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

У першому розділі розглянуто теоретичні дослідження ефективності системи мотивації персоналу; вивчено суть підвищення мотивації персоналу; розглянуто методи і способи підвищення ефективності мотивації персоналу.

У другому розділі проведено аналіз та оцінку підвищення ефективності системи мотивації персоналу на прикладі Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради, вивчено тенденції основних показників функціонування підприємства; проведено узагальнюючу оцінку системи мотивації персоналу.

У висновках і пропозиціях подано узагальнення результатів проведеного теоретичного та аналітичного дослідження.

Ключові слова: ефективність, мотивація, персонал, прибуток, продуктивність.

ANNOTATION

Yuskevych-Kraskovska A. O. Analysis and assessment of improving the effectiveness of the personnel motivation system (on the materials of the Center for Extracurricular Education of the Volyn Oblast Council). – Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program " Management of personnel and labor economy". Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyze and evaluate the effectiveness of the personnel motivation system based on the example of the Center for Extracurricular Education of the Volyn Regional Council. The object of the study is the process of analysis and assessment of increasing the effectiveness of motivation of the staff of the Center for Extracurricular Education of the Volyn Regional Council. The subject of the research is the theoretical, methodical and applied aspects of the analysis and evaluation of the improvement of the effectiveness of the personnel motivation system.

In the first section, theoretical studies of the effectiveness of the personnel motivation system; the essence of increasing staff motivation has been studied; definitely methods and methods of increasing the effectiveness of staff motivation.

In the second section, an analysis and evaluation of the improvement of the effectiveness of the personnel motivation system was carried out on the example of the Center for Extracurricular Education of the Volyn Regional Council, the trends of the main indicators of the enterprise's functioning were studied; a general assessment of the personnel motivation system was conducted.

The conclusions and proposals summarize the results of the conducted theoretical and analytical research.

Key words : efficiency , motivation , personnel , income , productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Суть та зміст мотивації персоналу	9
1.2. Способи та методи підвищення мотивації персоналу	12
1.3. Зарубіжний досвід підвищення мотивації персоналу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЦЕНТРУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради.	24
2.2. Аналіз мотивації та стимулювання персоналу.	33
2.3. Аналіз впливу мотивації персоналу на продуктивність праці.	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція надзвичайно жорстока, ефективне управління мотивацією працівників стає критичним фактором успіху. Високо вмотивовані співробітники є більш продуктивними, ефективними та відданими своїй роботі, що зрештою призводить до кращих результатів для компанії. Однак мотивація співробітників може бути складним завданням для менеджерів і роботодавців. Адже потрібно мотивацію неодноразово змінювати, оскільки застарілі або повторювальні методи не є дієвими. Теоретичними та методичними питаннями підвищення ефективності мотивації персоналу досліджує низка вчених таких, як : Пустовіт О. Г., Смігунова О. В., Остапчук Т. П., Сікун О. А., Ігнатюк В., Тунінна Г., Невмержицька С. М., Оксенюк К., Іванова М. І., Продіус О. І., Червоний В. М., Тарасова М. В., Сайко В. Р., Ільчук П. Г., Заставнюк Л., Герасименко А., Колесник А. А., Овчарук О. М., Черниш І. В., Козик М. В., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В., Носань Н., Коршуков Р., Козир Т. В., Лобінцева В. В., George Dickson, Anna Lembke, Яшкіна Н. В., Пилипчук Т., Вітовська В., Башинська О. М., Марущак Л. О., Лівіна О. І., Кошельок Г. В., Бабій О. М., Іванова В., Кубіцький С., Долганьова О. В., Ремесник Т. С. Незважаючи на значні здобутки вище сказаних вчених в даній сфері, проблема підвищення мотивації персоналу потребує формування сучасних підходів, які базуватимуться на іноземному досвіді.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні аналізу та оцінка підвищення ефективності системи мотивації персоналу на прикладі Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради. Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити суть ефективності підвищення мотивації персоналу;
- дослідити систему показників оцінки ефективності підвищення мотивації персоналу;

- розглянути способи і методи підвищення мотивації персоналу;
- провести аналіз часткових показників ефективності мотивації персоналу;
- провести узагальнюючу оцінку ефективності мотивації персоналу;
- обґрунтувати заходи для підвищення ефективності мотивації персоналу

Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки підвищення ефективності мотивації персоналу Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти здійснення аналізу та оцінки підвищення ефективності системи мотивації персоналу на основі Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради.

Методи дослідження. При процесі написання даної кваліфікаційної роботи були використані ряд та методів дослідження : аналіз , узагальнення, порівняння , табличний та графічний аналіз .

Практичне значення одержаних результатів. На основі аналізу та оцінки даних підприємства сформовано ряд пропозицій щодо підвищення мотивації працівників та поради щодо покращення прибутку на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час міжнародного наукового семінару на тему «Україна – ЄС: виклики та перспективи», організованого кафедрою економіки ЛНТУ та кафедро політики економічної та регіональної Університету Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (UMCS) 16 травня 2024 року.

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей наукового семінару загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основна частина містить 52 сторінки, 6 таблиць та 8 рисунків. Для написання роботи було використано 27 наукових джерел та дані Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть та зміст мотивації персоналу

У сучасних умовах фактор праці стає ще більш важливим і працівники повинні організувати свою діяльність таким чином, щоб отримати якомога більшу віддачу від своєї праці. «Таким чином, формування зрілої робочої сили, що складається з необхідних спеціалістів, є важливим завданням для компанії та для ефективного розвитку підприємства, але продовженням цього напрямку управління є забезпечення належної мотивації працівників до роботи» [1].

Мотивація персоналу - це комплекс заходів, що застосовуються керівництвом компанії або фірми, основною метою яких є стимулювання і створення умов праці, в яких співробітники відчують себе максимально комфортно.

Мотивація часто асоціюється з процесами, в яких люди беруть участь щодня. Ці процеси пов'язані з поведінкою, яка передбачає високий ступінь підготовки до виконання певного завдання, наприклад, навчання або роботи, для досягнення мети.

Якщо порівняти досягнення бажаного результату менш мотивованою людиною з більш мотивованою, то очевидно, що більш мотивована людина виконує завдання більш ефективно. Адже така людина налаштована на розвиток, підвищення ефективності та досягнення поставлених цілей.

«Основними факторами, які гарантують формування людського капіталу, є здоров'я, знання, добробут, освіта та рівень життя. Тому розвиток і реалізацію людського капіталу не можна розглядати без урахування мотивації людей»[3].

Мотивація – це прагнення до дії, яке є фізіологічним процесом, який регулює поведінку людини, визначає спрямованість її дій, організовує її діяльність, підтримує її стійкість.

«Новий підхід до теорії, започаткований Е. Мейо, полягав у наступному: добре сплановані операції та висока заробітна плата не обов'язково пов'язані з підвищенням продуктивності, тобто Е. Мейо першим звернувся до важливості емоційного інтелекту. Мотивація походить від керівництва, яке займається створенням стимулів для працівників, а також підтримкою довгострокового впливу на них» [1].

Незалежно від того, наскільки добре розвинений кадровий потенціал компанії з точки зору якості та кількості, завжди потрібно докладати зусиль для його підтримки та розвитку. Розвиток кадрового потенціалу слід розглядати з точки зору працівників, тобто як найважливішу характеристику, що відображає якісні зміни в робочій силі.

Окрім цього, для роботодавців важливим є визначити цілі мотивації персоналу, тобто з якою метою та який буде результат підвищуючи мотивацію персоналу на підприємстві (рис. 1.1). Ці цілі можуть бути досягнуті за допомогою різноманітних способів та методів таких, як фінансові стимули, визнання досягнень, можливості кар'єрного зросту.

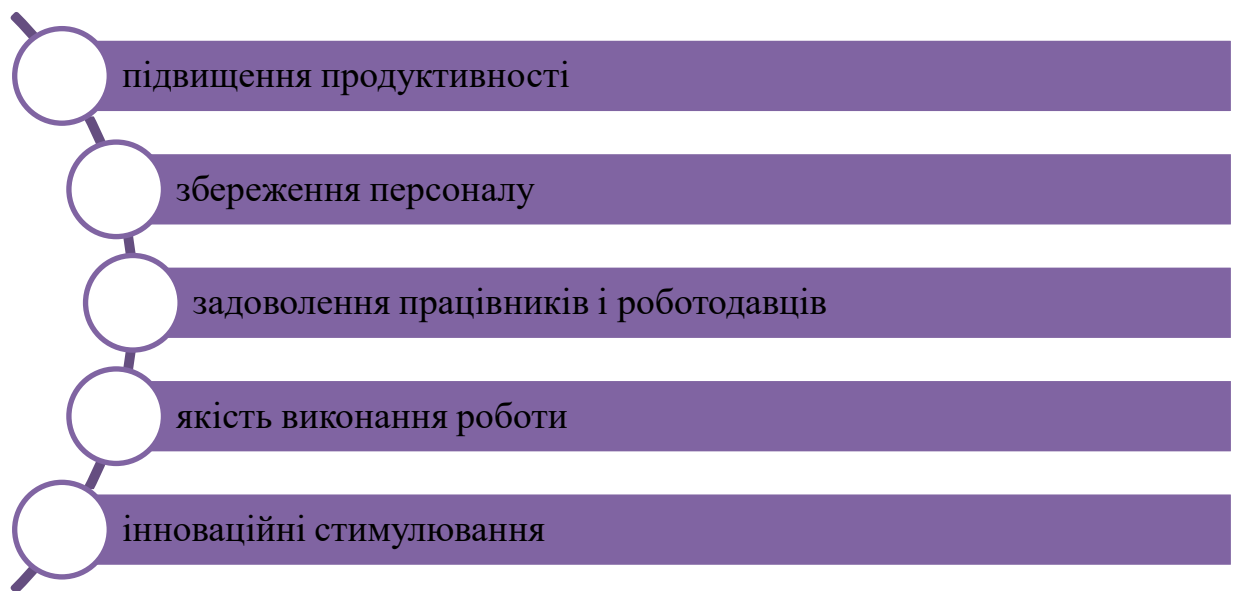


Рис. 1.1. Основні цілі мотивації персоналу (побудовано автором)

Управління мотивацією людей – це процес розробки та впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань, мотивації та здібностей працівників, необхідних для розробки загальної стратегії компанії. Видно, що основними завданнями управління стимулюванням персоналу є навчання, підвищення якості працівників, мобілізація трудового ентузіазму, мотивація працівників працювати на високому рівні.

Системи заохочення працівників – визначається як системи управління, яка призначена для впливу на мотивацію працівників та максимізації ефективності організації що передбачає встановлення взаємозв'язку між корпоративними цілями, організаційною структурою різних відділів та цілями окремих працівників організації.

Мотивація співробітників – є одним із головних обов'язків компанії та важливий фактор, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Щоб надихати команди, необхідно використовувати методи заохочення для постійного розвитку, враховуючи при цьому можливості компанії та вподобання працівників.

Рівень ефективності роботи співробітника залежить не тільки від його здібностей або кваліфікації. Щоб компанія досягла оптимальних результатів, співробітники повинні мати хороший баланс між здатністю виконувати поставлені завдання та бажанням їх виконувати. Такий баланс підвищує продуктивність і ефективність. Коли співробітники мають внутрішню або зовнішню мотивацію, вони виявляють ентузіазм у своїй роботі та досягають кращих результатів.

«Постійна мотивація співробітників покращує їхній моральний стан, дозволяючи їм працювати та працювати краще. Щаслива команда, з високим моральним духом, яка готова долати будь-які труднощі на роботі без проблем. В результаті зменшуються конфлікти між співробітниками та скорочуються прогули в бізнесі»[9].

1.2. Способи та методи підвищення мотивації персоналу

Мотивація на роботі спонукає людину краще виконувати свою роботу з більшими зусиллями та більш відповідально ставитися до своїх обов'язків. Тому найважливішим завданням для будь-якого підприємства сьогодні є створення ефективної системи мотивації працівників. Для ефективної мотивації рекомендується використовувати модель процесу мотивації: потреби-цілі-дії та вплив досвіду та очікувань.

Мотивація було визначено як система, що діє на основі людських факторів, які спонукають працівників до праці шляхом свідомого і цілеспрямованого вибору певної поведінки на основі зовнішніх і внутрішніх факторів, які постійно впливають на потреби, інтереси та цілі працівників.

Неможливо правильно впровадити процеси мотивації працівників без урахування їхньої мотивації до праці. Тому вся система мотивації працівників організації повинна базуватися на цьому принципі і бути максимально гнучкою та легко змінюваною.

Ефективне управління людськими ресурсами є важливим елементом ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності компанії. «Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами необхідно:

- впровадити ефективні організаційно-економічні механізми;
- сприяти створенню ефективної системи розвитку людських ресурсів та використовувати сучасні технології для моніторингу потреб у навчанні та формування планів підготовки кадрів;
- забезпечити ефективну співпрацю з навчальними закладами та молодими фахівцями» [12].

Система стимулювання праці включає матеріальне та нематеріальне заохочення персоналу. Матеріальне стимулювання відображає роль механізму стимулювання заробітної плати в системі підвищення продуктивності праці.

Керівники компанії використовують різноманітні матеріальні стимули: заробітну плату, регулярні та нерегулярні грошові премії при настанні певних подій, спеціальні персональні винагороди, інші грошові виплати. Для задоволення внутрішніх психологічних потреб доречно використовувати нематеріальні форми мотивації. Під нематеріальним заохоченням персоналу слід розуміти заохочення за продуктивну працю, які не виплачуються в готівковій або безготівковій формі, але вимагають від компаній інвестицій у якість своєї робочої сили.

«До методів нематеріального стимулювання відносяться:

- мотиваційні зустрічі;
- привітання з днем народження;
- комфортні умови праці;
- гнучкий і змінний графік;
- додаткові дні відпочинку;
- можливості для професійного зростання;
- пільгове харчування;
- надання знижок за продукцію підприємства» [13].

Непрямі стимули використовуються для підвищення лояльності працівників та зменшення плинності кадрів. Непрямі стимули не орієнтовані на результати діяльності, а визначаються відповідно до професійного статусу працівника.

Одним з найважливіших мотиваційних факторів для працівників є їхня наполеглива праця: 70% працівників стверджують, що їхня мотивація та моральний дух значно покращилися б, якби вони отримували визнання від керівництва. Визнання для працівників має бути значущим і частим, а не просто премією в кінці року (рис. 1.2).

Крім того, постановка чітких і досяжних цілей мотивуватиме їх щоразу після перемоги і триматиме команду в правильному напрямку. Зробити наступний крок і відсвяткувати ці досягнення можна на основі цих досягнень.



Рис. 1.2. Способи підвищення мотивації
(побудовано автором за джерел [14])

Так само, як сидіти цілий день не корисно для вашого тіла, так само і працювати цілий день. Особливо для віддалених працівників короткі перерви кожні годину-дві можуть мати позитивний вплив як на тіло, так і на розум (вигорання - це реальність). Також необхідно не забувати вставати з-за столу, дихати свіжим повітрям і робити фізичні вправи.

Багато видів діяльності можуть мати негативний вплив на здоров'я працівників. Роботодавці можуть вжити заходів для вирішення цієї проблеми. Для роботи за столом, на додаток до зручного для спини обладнання (якісні стільці, столи з регульованою висотою, додаткові столи для стояння тощо), рекомендуються такі програми, як фізична розминка та регулярне оздоровлення (тренування спини, заняття йогою тощо).

Здорове харчування – це в першу чергу відповідальність кожного працівника. Проте роботодавці мають різноманітні можливості для створення умов, що сприяють здоровому харчуванню. Якщо на робочому місці є їдальня, в ідеалі вона

має пропонувати різноманітні страви (вегетаріанські, веганські, безглютеніві тощо) і бути прозорою щодо використовуваних інгредієнтів і добавок. Крім того, регулярне постачання фруктів і питної води (диспенсер для води тощо) є також поширеним способом зробити щось для здоров'я співробітників.

Здоровий сон є недооцінений з точки зору загального стану здоров'я співробітників. Недосипання призводить до нижчої працездатності, пригніченого настрою, дратівливості та багатьох інших ризиків. Тому не дивно, що багато спеціалістів вважають здоровий сон важливим фактором щасливого життя.

Існуюча система стимулювання працівників передбачає встановлення граничних (орієнтовних) доплат, надбавок, премій до основного посадового окладу. Точний розмір доплати визначає керівник виходячи з кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваної роботи, якості роботи. Очевидно, що в даному випадку особливо важливо створити ефективну, тобто комплексну, повну та динамічну систему оцінювання кожного працівника. Центри оцінки персоналу часто використовують якості менеджерів.

«Запропонована методика оцінки продуктивності праці реалізується в такому порядку:

- встановлення нормативів продуктивності праці кожного працівника та критеріїв їх оцінки;
- оцінка, тобто терміни проведення оцінки та особа, відповідальна за оцінку;
- обговорення оцінки з працівником;
- запис оцінки працівника та прийняття рішень щодо вибору відповідних систем заохочення та винагород»[16].

Підтримка належного рівня мотивації персоналу може допомогти запобігти виникненню професійного вигорання серед працівників. Крім того, підтримка мотивації працівників позитивно впливає на відносини між керівництвом і працівниками, створюючи приємну і позитивну атмосферу в колективі та будуючи довгострокові відносини з цінними співробітниками, що не тільки знижує

плинність кадрів, а й створює корпоративну культуру в організації.

Система мотивації персоналу повинна бути узгоджена зі стратегічними і тактичними цілями компанії. У цьому випадку система мотивації надає керівникам можливість формувати необхідну поведінку людей, підвищувати їхню продуктивність та зацікавленість.

Нас часто розчаровує робота, яка нам не подобається. Ми пропускаємо дедлайни, робимо все на півсили, заглядаємо в соціальні мережі і взагалі просто «сидимо» в робочий час. Такий підхід заважає вимкнутись після 18 години і почати жити повноцінним життям.

Тому якщо ти хочеш бути успішним, недостатньо добре виконувати свою роботу. Людина, яка працює за чітко визначеним алгоритмом і не готова робити більше, нічим не відрізняється від роботів. Але цього було б достатньо і без наших роботів. «І те, що нас відрізняє, – це пристрасть до того, що ми робимо, вміння знаходити нестандартні рішення, готовність пробувати нове та виходити за рамки, включаючи власні інструменти професійного розвитку. Тільки люди, яким байдуже, можуть створювати великі речі і перевершувати інших. Робота не завжди приносить задоволення. Тому що робота – це, по суті, підхід до вирішення проблем, створення чогось нового або розвитку вже існуючого» [19].

Оцінка ефективності навчання та тренінгів співробітників є важливою частиною мотивації персоналу що дозволяє визначити ступінь успішності засвоєння матеріалу щодо досягнення поставлених цілей.

Отже, розглянемо основні методики оцінки ефективності навчання та перепідготовки персоналу:

1. Оцініть знання та вміння працівників цей метод оцінювання передбачає проведення після навчальних тестів або практичних завдань для перевірки знань і навичок працівників .

2. Оцініть роботу співробітника передбачає порівняння результатів праці людей до та після навчання. Наприклад, можна порівняти кількість або якість

виконаної роботи. Якщо після тренування результати поліпшилися, то можна говорити про ефективність навчання.

3. Оцінка впливу на бізнес-процеси. Цей метод спрямований на визначення впливу навчання на бізнес-процеси компанії. Наприклад, можна порівняти якщо після навчання кількість відмов продукції зменшується, то можна говорити про ефективність навчання.

4. Оцінка задоволеності працівників. На меті цього методу є збір відгуків працівників про ефективність даного навчання. За допомогою анкетування можна з'ясувати, наскільки працівники задоволені якістю навчанням та тренерами.

Невід'ємною частиною мотивації є навчання персоналу, що забезпечує підвищення кваліфікації, але як саме навчати? Які методики та технології для цього потрібні?

«E-learning є однією з найбільш популярних технологій навчання, яка забезпечує зручний та доступний спосіб навчання. E-learning базується на використанні електронних ресурсів та технологій, які дозволяють здійснювати навчання дистанційно.

Однією з головних переваг технології електронного навчання є її гнучкість і можливість навчатися в будь-який час і в будь-якому місці. Також використання цієї технології дозволяє значно скоротити витрати на навчання, адже немає необхідності залучати викладачів або організувати навчальні заходи в спеціальних приміщеннях» [21].

Такі методи мотивації персоналу використовуються в більшості розвинених країн, зокрема в Японії, США та Швеції.

1.3. Зарубіжний досвід підвищення мотивації персоналу

Американська модель мотивації людських ресурсів має певні особливості. В американських компаніях мотивація співробітників базується на стимулюючій діяльності. Успіх цієї мотиваційної моделі пояснюється зосередженістю американців на особистому успіху та досягненні високого рівня щастя. Компанії в інших країнах світу використовують досвід Америки в корпоративному управлінні та включають такі терміни, як «людські ресурси» та «корпоративна етика» у свою практику.

У 1960-х роках у США були створені основи управління людськими ресурсами, системи матеріального заохочення та нематеріальної мотивації, шляхи підвищення лояльності працівників. Окрім гнучкої системи винагород, американські компанії використовують різноманітні нематеріальні методи мотивації працівників, такі як медичне страхування, навчальні курси, безкоштовні обіди, корпоративні відпустки та спільні подорожі. Деякі компанії, такі як ІВМ і АТ&Т, пропонують співробітникам гнучкий графік роботи, допомагають їм вибрати нянь і домробітниць, організують дошкільні заклади і організують сімейні поїздки.

Американська система мотивації персоналу базується на структурі оплати праці. Роботодавці в Сполучених Штатах зазвичай розраховують заробітну плату відповідно до бонусної системи одиниці на годину плюс різні бонусні модифікатори. Деякі з найпоширеніших типів бонусів включають бонуси за продуктивність і бонуси за ефективність. Крім того, багато компаній використовують системи для створення опціонів на акції або пакетів акцій для співробітників.

«Крім того, американські компанії активно використовують інструменти для збільшення утримання співробітників, зокрема: пенсійні та страхові програми, спеціальні пропозиції щодо відпустки, а також можливості кар'єрного та

професійного розвитку» [23]. Усі ці фактори сприяють створенню комфортної атмосфери на роботі та підвищенню мотивації співробітників що у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції та збільшенню корпоративних прибутків.

Прикладом робочого місця, де дизайн робочого простору та атмосфера на робочому місці були розроблені таким чином, щоб позитивно впливати на рівень мотивації працівників, є інтернет-гігант Google. Зокрема, офіси Google по всьому світу мають низку унікальних дизайнів та інтер'єрів, спрямованих на підвищення мотивації та креативності працівників.

«Керівникам організацій рекомендується визнати рівень мотивації співробітників одним з найважливіших факторів конкурентної переваги на ринку. Також важливо ефективно інтегрувати та використовувати матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації, щоб отримати вигоду від високо вмотивованих працівників» [24].

З іншого боку, нематеріальні інструменти мотивації працівників включають усне та письмове визнання внеску працівників, святкування таких важливих подій, як дні народження, ювілеї та досягнення, а також створення ефективного робочого середовища.

Наприклад, в корпорації «Mitsubishi Heavy Industries» співробітники проходять оцінку персоналу раз на рік. Згодом, за результатами оцінки, працівники, які демонструють достатньо високі показники порівняно із запланованими, отримують спеціальні нагороди. Зазвичай, приблизно 10% всіх працівників мають право на заохочення за результатами оцінки персоналу.

Працівники з видатними показниками проходять "панельне інтер'ю" з топ-менеджментом компанії. Результати цієї співбесіди визначають просування по службі. Відділ кадрів відповідає за планування кар'єри працівників, які не досягли успіху в оцінці їхньої діяльності, а також проводить щорічну оцінку діяльності працівника. За результатами оцінки персоналу перед працівником ставляться

завдання, щоб він виконував свої обов'язки краще, ніж у попередньому році.

Методи мотивації співробітників до кар'єрного зростання в японських компаніях включають щорічне підвищення заробітної плати, піврічні премії та просування по службі на основі результатів роботи та знань співробітника.

Розвиток мотивації в Японії формувався під впливом поєднання історичних, культурних та соціальних факторів.

Протягом усієї історії японський народ характеризувався сильним почуттям спільноти, глибокою повагою до влади та сильною трудовою етикою. Ці цінності відіграли центральну роль у розвитку мотивації в Японії. І ці цінності продовжують формувати японську культуру та суспільство сьогодні.

Важливим історичним фактором, який вплинув на мотивацію в Японії, є культура японських самураїв. Самураї, елітний клас феодальної Японії, були відомі своєю дисципліною та відданістю.

Нині Японія має найбільш мотивовану робочу силу у світі, а її економіка характеризується найвищим рівнем зайнятості. Одним з ключових аспектів японської системи, що мотивує працівників, є акцент на командній роботі та співпраці. Це відображається в поширеності групових програм заохочення, таких як Система стандартної старанності, яка винагороджує працівників, що досягли певних командних цілей.

Японське суспільство високо цінує старанність і наполегливість, і люди мотивовані наполегливо працювати для досягнення успіху.

«Іншим важливим фактором, що впливає на мотивацію в Японії, є велике значення, яке країна надає освіті. Японія має один з найвищих рівнів грамотності у світі, а освіта високо цінується в суспільстві. Така увага до освіти призвела до формування культури навчання впродовж усього життя, де люди мотивовані здобувати нові навички та знання»[26].

Основою ринкових відносин у французькій системі є конкуренція, яка впливає на якість продукції та задоволення суспільних потреб у товарах і послугах, а також

на зниження виробничих витрат. Подібні схеми передбачають і мотивацію працівників.

По-перше, застосовуються нематеріальні стимули, такі як дошки пошани або мотиваційні стенди. По-друге, використовуються мотиваційні інструменти. Зокрема, багато компаній запровадили систему оцінювання (часто від 0 до 120 балів), пов'язану з системою заохочень. Ця система є досить ефективною, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи. Працівники отримують винагороду відповідно до кількості набраних балів.

«Французька модель мотивації характеризується широким розмаїттям економічних інструментів і методів. Заробітна плата розраховується на основі двох принципів: індивідуалізації (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексації (з урахуванням вартості життя)» [27].

Швеція має високий рівень життя порівняно з іншими країнами. Суттєвою відмінністю кар'єрного розвитку працівників у Швеції порівняно з іншими країнами є те, що працівники мають можливість навчатися і працювати одночасно. Ця тенденція позитивно впливає на професійну компетентність, навички та кар'єрний розвиток працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників, а отже, і загальному функціонуванню компанії.

Керівництво більшості шведських інжинірингових компаній надає великого значення розвитку професійної компетентності та кваліфікації працівників. Саме тому на це витрачаються значні кошти. Шведські компанії також можуть використовувати гранти від Управління ринку праці для підвищення кваліфікації своїх працівників.

Великі компанії, які є успішними на ринку, планують кар'єру своїх працівників на основі їхніх особистих якостей. Для керівників, які вже обіймають керівні посади, компанії розробляють індивідуальні програми розвитку.

Нещодавно шведські компанії прийняли програму B-Sigma. Згідно з цією програмою, кар'єрне зростання гарантується протягом двох років після початку

програми, якщо учасники належним чином виконують свої обов'язки. У шведських компаніях широко використовується принцип мотивації працівників, який полягає в тому, що будь-яка людина повинна мати можливість використовувати отримані знання та досвід для досягнення своїх цілей. Беручи до уваги цей принцип, слід зазначити, що у Швеції найвищий рівень доходів працівників порівняно з іншими країнами.

«Шведська система управління спрямована на швидкий розвиток кар'єри працівника. Це відображається в соціальній спрямованості та усвідомленні пріоритету людського фактору в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Шведські бізнес-лідери цінують своїх співробітників. Забезпечення працівників високою заробітною платою, безпечними умовами праці, цінування працівників є найважливішим завданням управління бізнесом»[25].

Згідно з дослідженнями, що ґрунтуються на досвіді розвинених країн, доречно зробити висновок, що загальними принципами мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах полягають у (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Моделі мотивації, які доречно застосувати на українських підприємствах (побудовано автором за джерел [27])

Отже, основними елементами стимулювання праці на підприємствах з іноземним капіталом є

- стимулювання підвищення кваліфікаційного рівня працівників через преміювання;

- індивідуалізація заробітної плати;

- використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання дошок пошани, організація кімнат відпочинку, корпоративних свят, сімейні подорожі, працевлаштування помічників по господарству тощо).

Міжнародний досвід показує, що мотивація може ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників.

Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій, враховуючи національні традиції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ЦЕНТРУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради.

Центр позашкільної освіти працює у сфері надання послуг освіти поза шкільним процесом у Волинській області.

Повне найменування юридичної особи: Центр позашкільної освіти Волинської обласної ради. Код ЄДРПОУ: 20123503.

Дата заснування : 10.04.1996.

Директор: Філіпчук Оксана Романівна.

Види діяльності: - 85.59 Інші види освіти, н.в.і.; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 85.52 Освіта у сфері культури; 85.51 Освіта у сфері спорту та відпочинку.

Засновники/учасники: Волинська обласна рада.

Форма власності: комунальна.

Тип : комплексні заклади.

Напрямок роботи: науково-технічний, художньо-естетичний.

Місцезнаходження юридичної адреси: Україна, 43024, Волинська обл., м.Луцьк, вул. Чорновола , буд.3

Історія змін реєстраційної інформації:

Дата	Зміна	Було	Стало
14.01.22	Змінилась назва	Центр науково-технічної творчості учнівської молоді Волинської обласної ради	Центр позашкільної освіти Волинської обласної ради
27.10.21	Змінився керівник	Стельмащук Ігор Анатолійович	Філіпчук Оксана Романівна

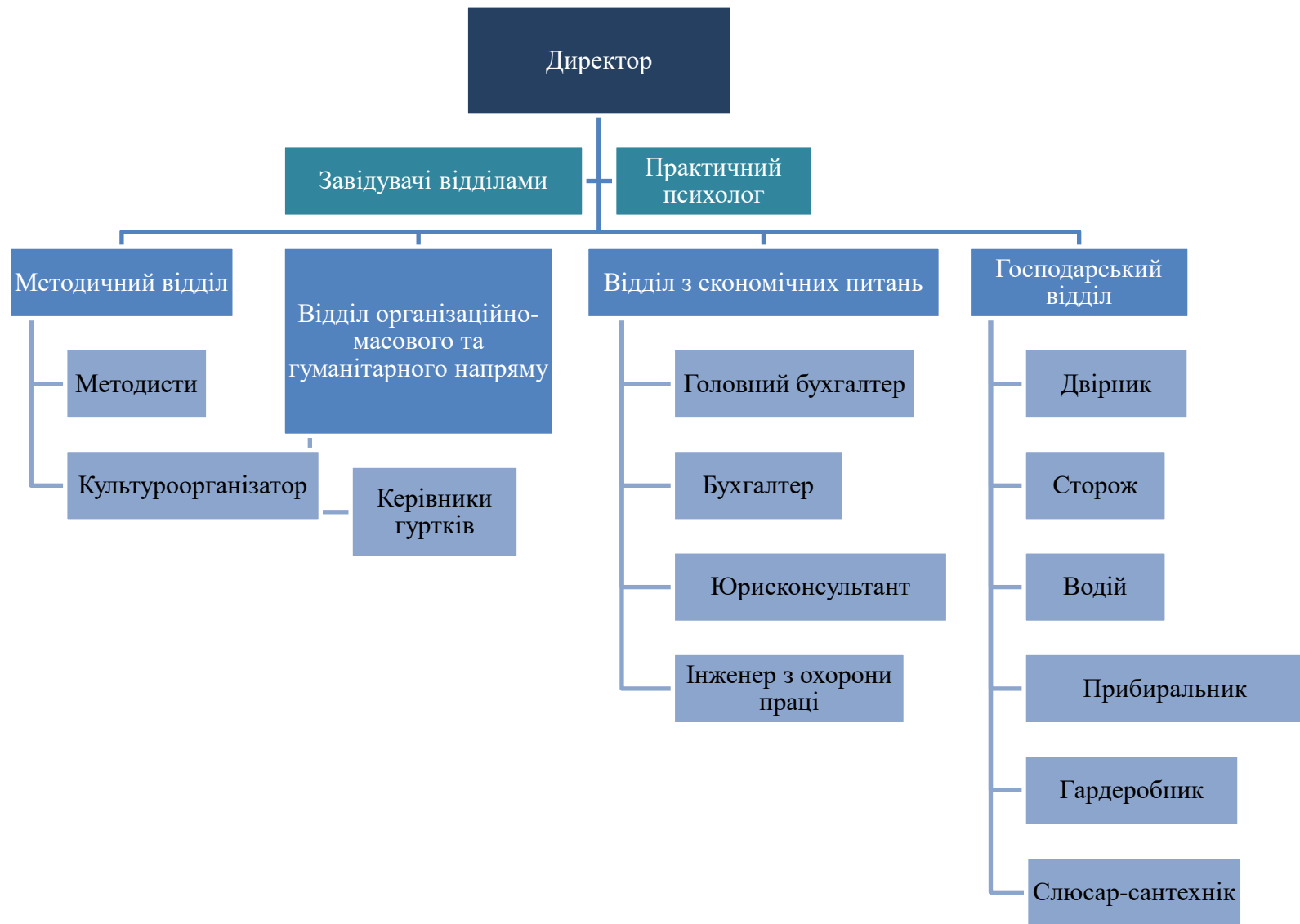


Рис. 2.1 Організаційна структура установи

З огляду на рисунку 2.1 варто сказати, що на підприємстві є достатньо працівників для здійснення господарської діяльності в цілому. Також організаційна структура підприємства повинна забезпечувати оптимальний рівень комунікації, координації та контролю між різними підрозділами та працівниками.

Підприємство має на меті покращити освітній досвід студентів шляхом надання додаткових освітніх програм у позаурочний час. За допомогою різноманітних клубів діти можуть розвивати свої навички, відкривати свої інтереси та розвивати всебічний освітній досвід. Ці проекти не тільки надихають інтелектуальну цікавість, але й сприяють творчості, командній роботі та різноманітним навичкам.

Ці центри створюють сприятливе середовище, де діти можуть брати участь у заходах, які сприяють:

- комунікативні та міжособистісні навички;
- вміння вирішувати конфлікти та проблеми;
- емоційний інтелект і самосвідомість;
- лідерство та командна робота;
- культурна обізнаність і цінування різноманітності.

Беручи участь у програмах соціального та емоційного розвитку, діти покращують соціальні навички, будують позитивні стосунки з однолітками та розвивають сильну емпатію та стійкість.

Надалі проведено аналіз основних показників господарської діяльності Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради за період 2021-2023 рр. (табл. 2.1), що свідчить про нестабільність роботи даного підприємства.

На підставі наведеної таблиці 1 можна зробити наступні висновки. Загальна вартість майна підприємства збільшилась на 761416 тис. грн., що становило 14,38 % у порівнянні з 2021 роком, у порівнянні з 2022 роком збільшилась на 223002 тис. грн., що становило 3,36 %. , а у порівнянні з 2023 та 2021 роками збільшилась на 984418 тис. грн або на 16,75%. Також, можна спостерігати збільшення основних

засобів , а саме у 2022-2021 роках на 720105 грн. або на 13,09%, у 2023-2021 роках на 300254 грн. або на 4,83% та у 2023-2021 роках на 1020359 грн. або на 18,55%. А саме з приводу первісної вартості у 2022-2021 роках відбулося зростання на 983933 грн. або на 10,96%, у 2023-2022 роках зростання на 634627 грн. або на 6,37%, а у 2023-2021 роках на 1618560 грн. або на 18,03%. Зноси у 2022-2021 роках зменшились на 263828 грн. або на 7,59%, у 2023-2022 роках зменшились на 334373 грн. або на 8,94%., у 2023-2021 роках зменшились на 598201 грн. або на 17,22%. Ще спостерігається зростання запасів, що становило 19743 тис. грн або 11,10% у порівнянні з 2021 роком, у порівнянні з 2022 роком збільшилась на 63254 тис. грн., що становило 32,01 % . , а у порівнянні з 2023 та 2021 роками збільшилась на 1103356 тис. грн або на 19,43%. Також важливими показниками є розрахунки з бюджетом , зростання відбулось 2022-2021 роках на 2299 грн. або на 10,60%. У 2023-2022 змін не відбувалось взагалі, а у 2023-2021 роках збільшились на 2299 грн. або на 10,60%.

Розрахунки за товари, послуги збільшились у 2022-20221 роках на 113 грн. або на 18,40%, а у 2023-2022 роках навпаки зменшились на 727 грн. або на 100% , а у 2023-2021 роках на 614 грн. або на 100%.

Також важливо розглянути пасив підприємства. Власний капітал у трьох періодах постійно зростали у 2022-2021 роках на 1044087 грн. або на 14,12% , у 2023-2022 роках 617936 грн. або на 7,32% , у 2023-2021 роках на 1662023 грн. або на 22,47%. Також збільшувався фінансовий результат у трьох періодах у 2022-2021 роках на 335394 грн. або на 11,12% , у 2023-2022 роках на 387602 грн. або на 11,57%, у 2023-2021 роках на 722996 грн. або на 23,97%. Поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги коливалися у трьох періодах у 2022-2021 роках збільшились на 333 грн. або на 4,76%, у 2023-2022 роках зменшились на 7332грн. та у 2023-2021 роках зменшились на 6999 грн.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз діяльності підприємства 2021-2023 рр.

АКТИВ	2021	2022	2023	ВІДХИЛЕННЯ					
				2022-2021		2023-2022		2023-2021	
				абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Основні засоби:	5500548	6220653	6520907	720105	13,09	300254	4,83	1020359	18,55
первісна вартість	8975399	9959332	10593959	983933	10,96	634627	6,37	1618560	18,03
знос	3474851	3738679	4073052	263828	7,59	334373	8,94	598201	17,22
Запаси	177886	197629	260883	19743	11,10	63254	32,01	82997	46,66
Поточна дебіторська заборгованість:									
за розрахунками з бюджетом	21696	23995	23995	2299	10,60	0	0,00	2299	10,60
за розрахунками за товари, роботи, послуги	614	727		113	18,40	-727	100,00	-614	100,00
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у національній валюті	175508	194664	54885	19156	10,91	-139779	-71,81	-120623	-68,73
БАЛАНС	5876252	6637668	6860670	761416	12,96	223002	3,36	984418	16,75
ПАСИВ									
Внесений капітал	7396783	8440870	9058806	1044087	14,12	617936	7,32	1662023	22,47
Капітал у дооцінках	1466136	1518462	1518462	52326	3,57	0	0,00	52326	3,57
Фінансовий результат	3015645	3351039	3738641	335394	11,12	387602	11,57	722996	23,97
Поточні зобов'язання:									
за платежами до бюджету	21979	22043	22043	64	0,29	0	0,00	64	0,29
за розрахунками за товари, роботи, послуги	6999	7332		333	4,76	-7332	100,00	-6999	100,00
БАЛАНС	5876252	6637668	6860670	761416	12,96	223002	3,36	984418	16,75

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка А.

Таблиця 2.2. Аналіз фінансової діяльності за 2021-2023 роки

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023	2022-2021		2023-2022		2023-2021	
					абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
<i>ДОХОДИ</i>										
<i>доходи від обмінних операцій</i>										
Бюджетні асигнування	2010	11793256	12286387	13985647	493131	4,18	1699260	13,83	2192391	18,59
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	691926	672935	609614	-18991	-2,74	-63321	-9,41	-82312	-11,90
Доходи від продажу активів	2030	2936	2722	355	-214	-7,29	-2367	-86,96	-2581	-87,91
Фінансові доходи	2040									
Інші доходи від обмінних операцій	2050	26540	21660	88829	-4880	-18,39	67169	310,11	62289	234,70
Інші доходи від необмінних операцій	2170	82614	71163	164779	-11451	-13,86	93616	131,55	82165	99,46
Усього доходів	2200	12597272	13054867	14849224	457595	3,63	1794357	13,95	2251952	17,88
<i>ВИТРАТИ</i>										
<i>Витрати за виконання бюджетних програм</i>	<i>2210</i>	<i>11998465</i>	<i>12380984</i>	<i>14015665</i>	<i>382519</i>	<i>3,19</i>	<i>1634681</i>	<i>13,20</i>	<i>2017200</i>	<i>16,81</i>
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	663947	754453	1041007	90506	13,63	286554	37,98	377060	56,79
Інші витрати за обмінними операціями	2250			4321			4321		4321	
Інші витрати за необмінними операціями	2310	1340	740	285255	-600	-44,78	284515	38447,97	283915	21187,69
Усього витрат	2380	12663752	13141202	15346248	477450	3,77	2205046	16,78	2682496	21,18
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-66480	-86335	-497024	-19855	29,87	-410689	475,69	-430544	647,63

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка Б.

На підставі наведеної таблиці 2.2 можемо дослідити доходи та витрати підприємства. Доходи підприємства збільшились у всіх періодах , з 2022-2021 рр. збільшились на 457 595 грн. або на 3,63% , у 2023-2022 роках збільшилось на 1 794 357 грн. або на 13,75%, а у 2023-2021 роках доходи збільшились на 2 251 952 грн. або на 17,88%.

Розберемось, що взагалі входить в доходи. Бюджетні асигнування відображають доходи , отримані установою на виконання своїх повноважень. У всіх наведених періодах вони збільшувались , наприклад, 2022-2021 роках на 493 131 грн. або на 4,18% , у 2023-2022 роках на 1 699 260 грн. або на 13,83% , а у 2023-2021 роках на 2 192 391 грн. або на 18,59%.

Далі відображаються доходи від надання послуг , виконання робіт на підприємстві . У всіх періодах чітко виражено зменшення доходу , що може відображати зменшення попиту на послуги, наприклад у 2022-2021 роках під час повномасштабного вторгнення безліч людей виїхало і позашкільна освіта булане на часі і зменшилась на 18 991 грн. або на 2,74%.

Доходи від продажу активів, що у цьому випадку за три періода мають від'ємне значення. У 2022-2021 роки зменшились на 214 грн. або на 7,29% , у 2023-2022 роках зменшились на 2367 грн. або на 86,96 % , а у 2023-2021 роках зменшились на 2 581 грн. або на 87,91%.

Інші доходи від обмінних операцій , що містить доходи від курсових різниць, оборотних активів. У трьох періодах наведеної таблиці можна побачити , що суми коливаються , наприклад , у 2022-2021 роках вони зменшуються на 4 880грн. або на 18,39% , в той час коли у 2023-2022 роках вони збільшуються на 67 169 грн. або на 310,11%.

Інші доходи від необмінних операцій, що визнають одночасно з отриманням активів, послуг (робіт). Також відображається коливання у трьох періодах , у 2022-2021 роках відбулося зменшення на 11 451 грн. або на 13,86% , у 2023-2022 роках збільшились на 93616 грн. або на 131,55%.

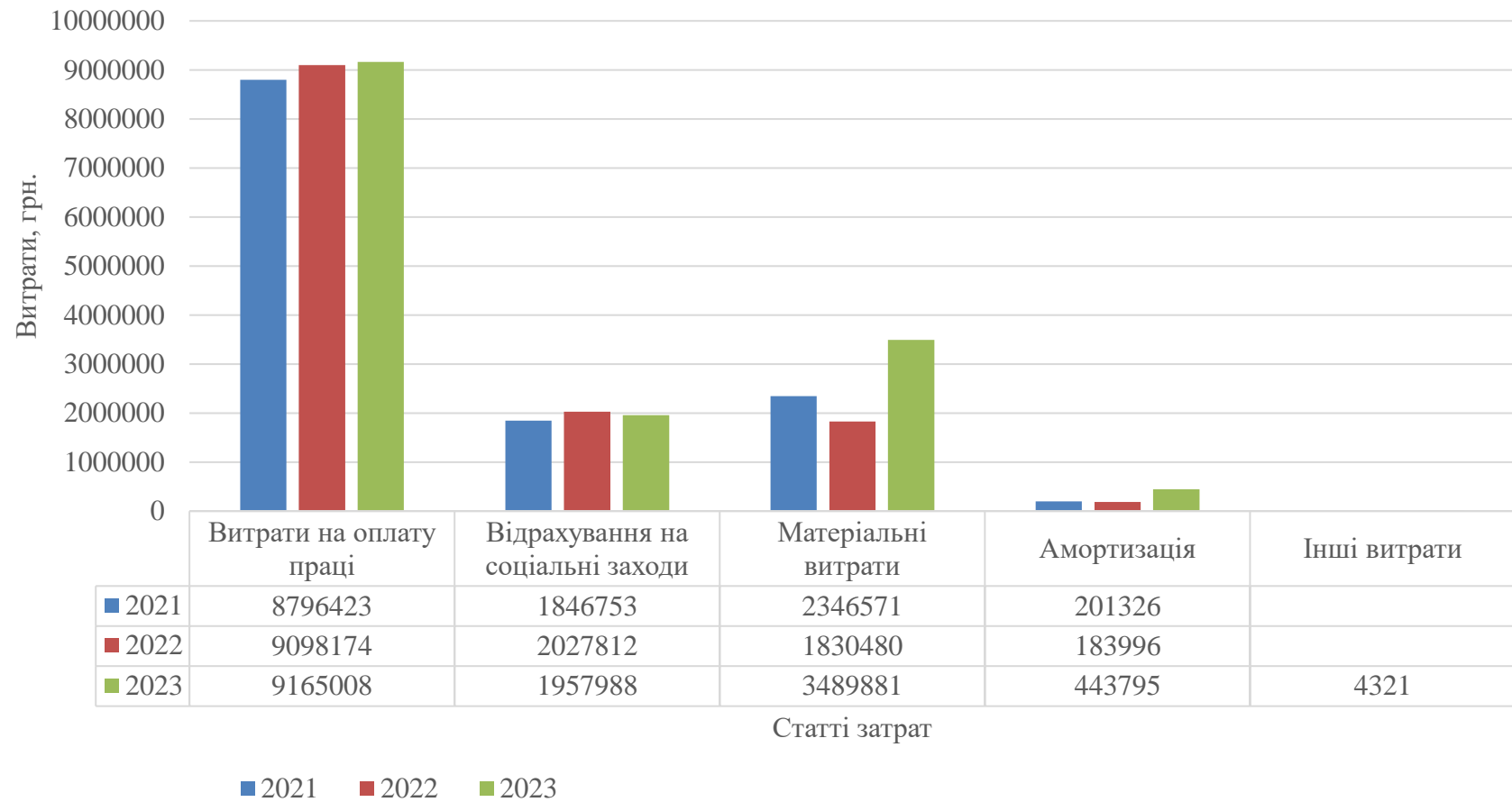


Рис. 2.2. Аналіз елементів витрат за 2021-2023 рр. (побудовано автором за даними Додатка Б)

З приводу витрат на підприємстві то вони збільшуються у всіх трьох періодах. У 2022-2021 роках на 477 450 грн. або на 3,77% , у 2023-2022 роках на 2 205 046 грн. або на 16,78% , за 2023-2021 витрати становили 2 682 496 грн. або 21,18%. Витрати за надання послуг та виконання бюджетних програм (рядок 2210) зростає в двох періодах у 2022-2021 зросло на 478050 грн. або на 3,78% та у 2023-2022 роках на 1920531 грн. або на 14,6%. Різкі зміни в таблиці видно з витрат за необмінними операціями (рядок 2310) у 2022-2021 роках це було зменшення на 600 грн. або на 44,78% , а у 2023-2022 роках було різке збільшення на 284515 грн. або на 38 447,97%

Якщо розглядати профіцит/дефіцит то за обидва періоди розглядаємо зменшення на 19855 грн або збільшення на 29,87% у 2022-2021 роках та зменшення на 410689 грн. або збільшення на 475,69% у 2023-2022 роках. Потрібно докладати значних зусиль для зменшення дефіциту.

Розглянемо детальніше елементи витрат за обмінними операціями наведених у рисунку 2.2. Рисунок відображає динаміку витрат у центрі позашкільної освіти протягом трьох років.

Витрати на оплату праці зросли у всіх періодах на 301751 грн. або на 3,4% у 2022-2021 роках та на 66834 грн. або на 0,73% у 2023-2022 роках.

З приводу відрахувань на соціальні заходи також зросли, але в першому періоді вище на 9,8% , але пізніше і знизилась у 2023-2022 роках на 3,4%.

Матеріальні витрати зазнала значного збільшення та зменшення серед всіх статей. У 2022-2021 роках зменшились на 516091 грн. та на 21,9%, а у 2023-2022 роках зросли на 1659401 грн. або на 90,65%.

Витрати на амортизацію також зросли на 141,20% у другому періоді , що може вказувати на збільшення обсягу активів, що амортизуються.

Загалом, усі витрати зросли на 14,62% у другому періоді, що свідчить про загальне зростання на діяльність підприємства. Це може бути результати зростанням обсягу виконаних робіт, розширення програм , що впливають на фінансову діяльність закладу.

2.2. Аналіз мотивації та стимулювання персоналу

Під трудовою мотивацією можна розуміти спонукальні дії кожного працівника і всіх членів колективу до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб і досягнення цілей компанії. Мотивація також є внутрішнім спонуканням людини діяти відповідно до встановлених цілей та інтересів.

Зусилля людини можуть підвищити рівень життя, задовольнити всі потреби, спонукати її до підвищення ефективності. У цьому випадку заробітна плата стала одним із основних способів мотивації працівників до підвищення ефективності роботи шляхом посилення залежності заробітної плати від кількості та якості результатів праці. Реалізація цієї функції забезпечується впровадженням на підприємстві ефективної системи оплати праці та преміювання. Наразі іноземні системи більше зосереджені на мотивації працівників до підвищення ефективності, тоді як вітчизняні методи недостатньо гнучкі та не мають стимулів, оскільки рівень зарплати часто не має значення для якості та ефективності.[29]

Наприклад, у Центрі позашкільної освіти оплата заробітної плати проводиться два рази на місяць (з 1 по 7 число заробітна плата, з 15 по 22 число кожного місяця нараховується аванс).

Також здійснюються доплати згідно умовам праці, наприклад, вислуга років, престижність, за класність, але для кожної посади визначається індивідуально.(табл.2.3).

Розуміння мети оцінки ефективності роботи персоналу призводить до логічного поділу оцінки ефективності роботи персоналу на два компоненти: оцінка ефективності та сертифікація персоналу.

Найбільш поширеними методами оцінки персоналу є анкетування, класифікації, описові, парні порівняння, розподіл заздалегідь визначених нагород, детерміновані ситуації, рекомендації з оцінювання поведінки, порівняльні анкети,

інтерв'ю, тести, комітети, досягнення цілей.

Таблиця 2.3. Доплата працівникам

Назва	Відсоток доплати
Вислуга років	30% - заступники директора, завідувачі, методисти 20% - завідувач лабораторії, методист 1 категорії, практичний психолог 10% - завідувач відділом, культуроорганізатор Для керівників гуртків індивідуально
престижність	5% - адмінперсонал, керівники гуртків(індивідуально)
Інші надбавки обов'язкового характеру	Для керівників гуртків індивідуально
Доплати за класність	25% - водій
Науковий ступінь, вчене звання	15, 25% - керівники гуртків
За шкідливі умови праці	10% - прибиральник службових приміщень

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка В.

Ці методи оцінки та атестації (співробітників оцінюють безпосередні керівники або атестаційні комісії) є ефективними для організації, яка працює у досить стабільному зовнішньому середовищі.

Також традиційним методом є нагородження співробітників. Але за періодичність виплати бонусів можна платити співробітнику за будь-який період часу, наприклад, за результатами роботи за місяць, квартал, півроку і рік. Якщо премія встановлюється за підсумками роботи за місяць, то премія виплачується за виконання показників і умов премії за певний місяць, як правило, вона нараховується на посадовий оклад або надбавку, які співробітник має протягом місяця. отримання бонусу.

Розмір премій визначається на місцевому рівні у відповідних актах або інших нормативних правових актах, розроблених і затверджених на конкретному підприємстві. У свою чергу, в деяких випадках, в разі бюджетних установ,

мінімальний розмір страхових внесків передбачений законодавчими актами.

У центрі позашкільної освіти є певні норми робочого часу , які встановлені законодавством:

Графік на підприємстві є нормований , що дає змогу ефективно працювати, забезпечує продуктивність, а також працівники можуть без обмежень поєднувати особисте життя з роботою.

Підприємство має різні посади, і кожна посада має різне робоче обладнання. Один співробітник працює тільки з дітьми, інший – з комп'ютерною технікою, третій – з хімікатами. Тобто умови праці у всіх можуть бути різними, але інструктаж з охорони праці проводиться кожні півроку. Для безпеки робочого місця працівники прибирають в кінці зміни.

Підприємство надає працівникам медичне страхування, відпустку та лікарняні. Залежно від законодавства відпустка може бути оплачуваною або неоплачуваною. У разі хвороби або травми лікарняний може бути наданий і повністю оплачений підприємством. Крім того, у разі втрати працездатності внаслідок захворювання або травми працівник може мати право на соціальні виплати у вигляді інвалідності. Ці виплати призначені для того, щоб працівники та їхні сім'ї отримували мінімальний рівень доходу, в той час як їхня працездатність обмежена.

Працівники мають право на пенсійне забезпечення після досягнення ними пенсійного віку. Це забезпечує їм стабільний дохід під час виходу на пенсію, дозволяючи їм утримувати себе та свої родини на пенсії.

У закладі позашкільної освіти забезпечуються безпечні умови праці та дотримання вимог охорони праці, в тому числі навчання працівників правилам техніки безпеки та забезпечення необхідним інвентарем. Підприємство надає працівникам професійне навчання, розвиток кар'єри та можливості підвищення кваліфікації. Центри позашкільної освіти також пропонують працівникам можливості для професійного зростання, такі як участь у семінарах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інше. Традиційним методом оцінки кадрового

потенціалу компанії є атестація, при якій керівники регулярно оцінюють ефективність виконання своїх посадових обов'язків за стандартними критеріями. На підприємствах працівникам, які займаються прибиранням, з використанням дезінфікуючих засобів доплачують певні відсотки до заробітної плати.

Підприємство також надає матеріальну допомогу працівникам, яка прописана в колективному договорі. Матеріальна допомога може надаватися працівникам на: оздоровлення під час відпустки, вирішення соціально-сімейних проблем, лікування чи оздоровлення дітей, поховання.

Підприємство також надає бонуси співробітникам. Але з точки зору періодичності преміювання, премії можуть виплачуватися працівникам у будь-який період часу, наприклад, за підсумками роботи за місяць, квартал, півріччя, рік. Якщо премія визначається за результатами роботи за місяць, то премія виплачується за виконання показників і умов преміювання за цей місяць і нараховується, як правило, виходячи з посадового окладу (ставки) та/або надбавок, які застосовувалися працівником у місяць виплати премії. З наведених даних в таблиці 2.4. та рис.2.3 можна зробити висновки, що на 2021р. було прийнято 14 осіб, на 2022 р. було прийнято 23 особи, а на 2023 р. було прийнято на 1 особу більше ніж у 2022р.(23 особи).

В 2021 р. кількість звільнених штатних працівників становило 11 осіб, у 2022 р. – 29 осіб, а у 2023р. 14 осіб. Звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці не було. Звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів(за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) в 2021 р, було 11 осіб, у 2022 р. – 22 особи, а у 2023 р. на 3 особи більше ніж у 2021р. (11 осіб). Такі різкі зміни з приводу звільнення працівників можна пояснити тим, що багато працівників виїхали закордон через початок повномасштабного вторгнення. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду 2021 р становить 74 особи, станом на 2022 р – 68 осіб, а у 2023 р. – 78 осіб.

Таблиця 2.4. Кількість штатних працівників (осіб у цілих числах)

Назва показників	2021			2022		2023	
	Код рядка	Усього	В т.ч. жінки	Усього	В т.ч. жінки	Усього	В т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	14	10	23	19	24	21
Кількість прийнятих штатних працівників на новостворені робочі місця	3030	–	 	–	 	–	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	11	10	29	22	14	10
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці(реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	3050	–	–	–	–	–	–
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	11	10	29	22	14	10
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	74	65	68	62	78	73

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка Г.

Таблиця 2.5. Витрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	2021			2022		2023	
	Код рядка	Люд-год	Осіб	Люд-год	Осіб	Люд-год	Осіб
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період виконання робіт)	4080	1865	6	3245	15	2563	9
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	238	3	639	8	322	4
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-	-	-	-	-

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка Г.

За даними таблиці 2.5 можна сказати про кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період виконання робіт) . Станом на 2021 р. становить 1865 людино-годин на 6 осіб, у 2022 р. становить 3245 людино-годин на 15 осіб, а у 2023 р.- 2563 людино-годин на 9 осіб.

Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин. Станом на 2021 р. становить 238 людино-годин на 3 особи, 2022 р. становить 639 людино-годин на 8 осіб, а у 2023 р. – 322 людино-годин на 4 особи .

Далі показуються дані про кількість невідпрацьованого робочого часу працівників , які згідно із Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» через масові невиходи на роботу (страйки). На досліджуваному підприємстві такі випадки не відбувались, тому дані відсутні.

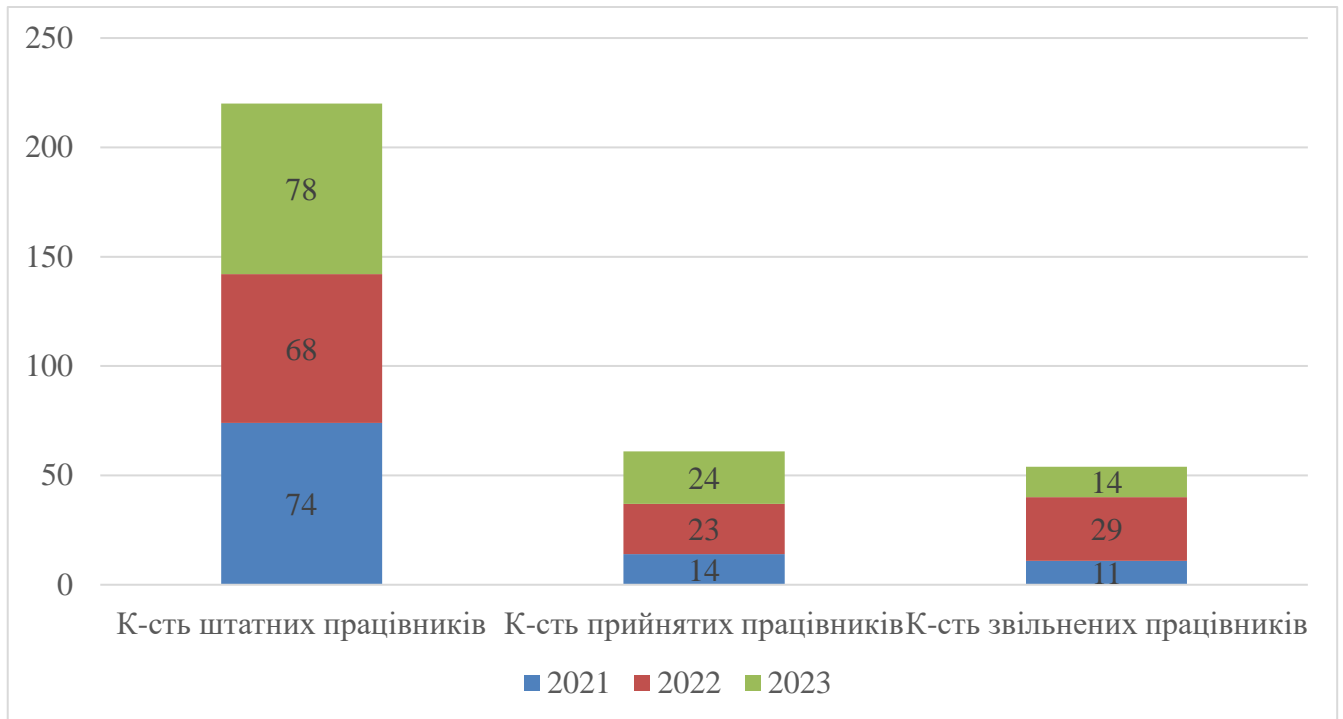


Рис.2.3. Рух персоналу на підприємстві за 2021-2023 рр.
(побудовано автором за даними Додатка Г)

2.3. Аналіз впливу мотивації персоналу на продуктивність праці.

На будь-якому підприємстві є важливим правильно використовувати мотивацію персоналу, а особливо до кожного працівника індивідуально. У Центрі позашкільної освіти для працівників є важливе робоче місце, щоб воно було комфортне та з всім необхідним обладнанням. Також, на підприємстві у працівників хороший взаємозв'язок та розуміння один одного. Працівники виявляють та вирішують конфлікти в робочому колективі шляхом пошуку компромісу. Ефективне управління конфліктами дозволяє зберігати продуктивність колективу.

Важливим на підприємстві є влаштування конкурсів, навчальних програм для дітей, які проводять працівники для розвитку та продуктивності центру. Окрім цього, у дітей підвищується інтерес до виконання роботи, розвиваються креативні

навички. Конкурси сприяють вираженню своїх думок, почуттів та ідей. Приймати участь у конкурсах підвищує у дітей самооцінку , а також робить процес більш цікавим та захопливим.

Але незважаючи на все вищесказане , найефективнішим методом мотивації на продуктивність праці на підприємстві є премії, надбавки та доплати до тарифних ставок.

З наведених даних таблиці 2.6. можна сказати, що фонд основної заробітної плати суттєво не змінювався. У 2023 та 2022 можна побачити різке змінення у зв'язку з різким підвищенням мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.6. Фонд оплати праці штатних працівників за 2021-2023 рр.

Назва показників	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020+ряд.5030+ряд.5060)	5010	6 679,56	6 155,07	7 190,2
Фонд основної заробітної плати	5020	5 937,00	5 327,79	6 216,68
Фонд додаткової заробітної плати	5030	742,56	827,28	973,52
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд.5030)	5040	633,24	594,38	799,56
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд.5030)	5050			
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	82,57	163,68	125,8
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд.5030)	5052			
Заохочувальні та компенсаційні витрати	5060			
Матеріальна допомога (із ряд.5060)	5070			
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд.5060)	5080			
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030,5060)	5090	26,75	69,22	48,16

Примітка. Побудовано автором за даними Додатка Г.

У 2021 році фонд додаткової заробітної плати становить 742 ,56 тис. грн , у

2022 році збільшення на 827,28 тис. грн., а у 2023 році становить 973,52 тис. грн.

У 2021 році надбавки, доплати до тарифних ставок та посадових окладів становить 633,24 тис. грн, у 2022 році – 827,28 тис. грн, а у 2023 році майже не змінилось , але становило 799, 56 тис. грн.

У 2021 році виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати на підприємстві становив 82, 57 тис. грн , у 2022 році – 163, 68 тис.грн , а у 2023 збільшився та становив 125,8 тис. грн.

Надалі містяться дані про компенсацію для частини доходу, втраченого через порушення умов платежу. Пізніше в таблиці відображаються дані щодо витрат на заохочення та компенсації, визначені Правилами статистики заробітної плати глави 2 п. 2.3.

У 2021 році оплата за невідпрацьований час , що містить дані про фонд додаткової заробітної плати або заохочувальні та компенсаційні витрати загалом становила 26,75 тис. грн , у 2022 році становить 69,22 тис. грн , у 2023 році становить 48,16 тис. грн.

Структура фонду заробітної плати є доволі не поганою, адже додаткова заробітна плата становить а ж 13,54% або 973,52 тис. грн.(рис.2.4.). Така структура є доволі оптимальна та може вплинути на підвищення продуктивності праці.

Фонд заробітної плати - це сума, що виділяється на оплату праці всіх працівників організації, яка включає суми, понесені постійними, тимчасовими та сезонними працівниками, які включені та не включені до списку.[30]

Фонд заробітної плати включає основний оклад і додатковий оклад. Базова заробітна плата розраховується за обсяг виконаної роботи або відпрацьований час на основі діючих стандартів і цін, тарифних ставок, посадових окладів.

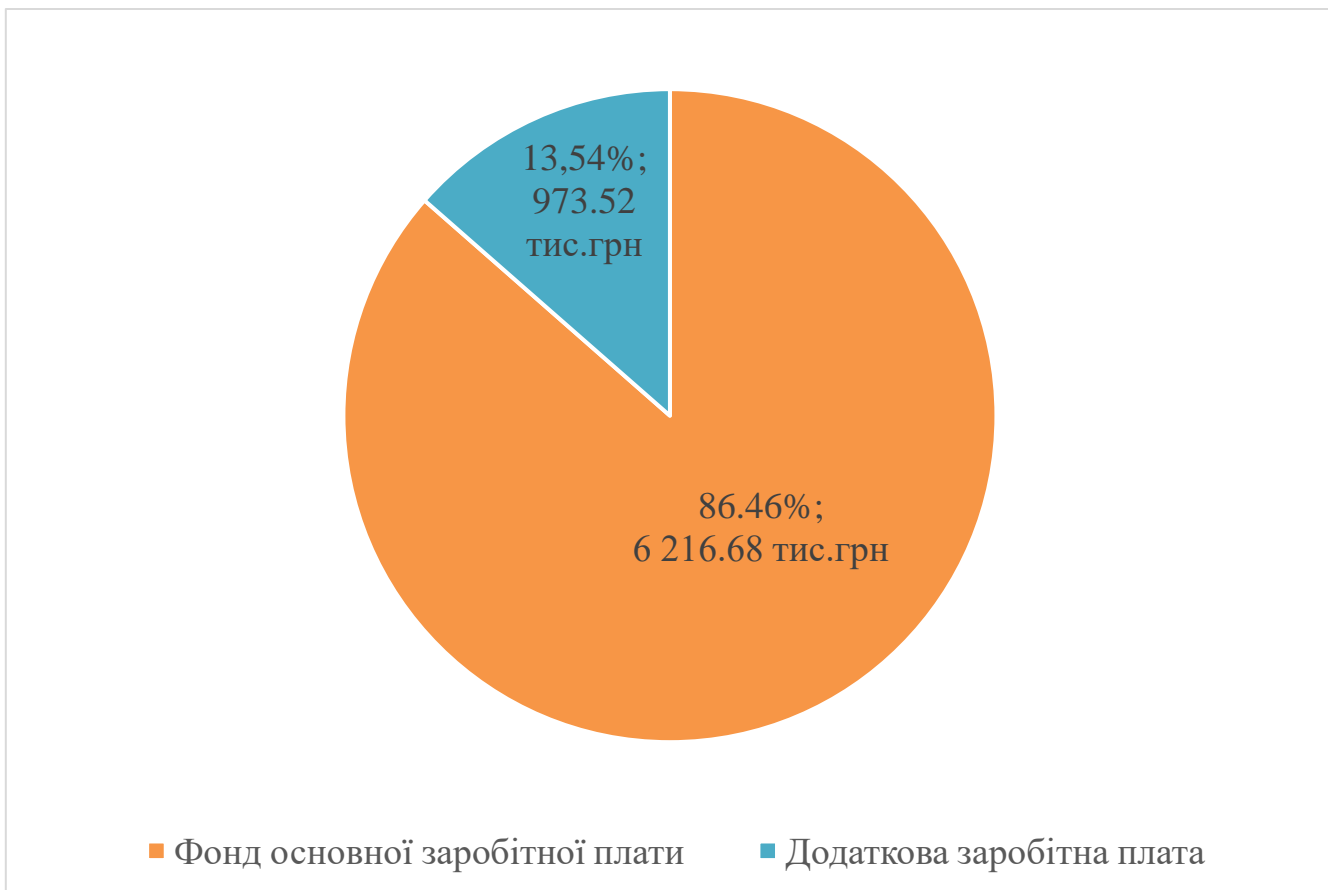


Рис.2.4. Структура фонду заробітної плати за 2023р.
(побудовано автором за даними підприємства)

Фонд заробітної плати за 2021 становить 6 679,56 тис. грн

Фонд заробітної плати за 2022 становить 6 785,07 тис. грн

Фонд заробітної плати за 2023 становить 7 190,20 тис. грн

Середня заробітна плата = $\left(\frac{\text{Фонд оплат праці}}{\text{Кількість працівників}} \right) / 12 * 1000$

ЗП сер. (2021) = $(6\,679,56 / 74) / 12 * 1000 = 7\,522,03$ грн

ЗП сер. (2022) = $(6\,785,07 / 68) / 12 * 1000 = 7\,542,97$ грн

ЗП сер. (2023) = $(7\,190,20 / 78) / 12 * 1000 = 7\,681,83$ грн.

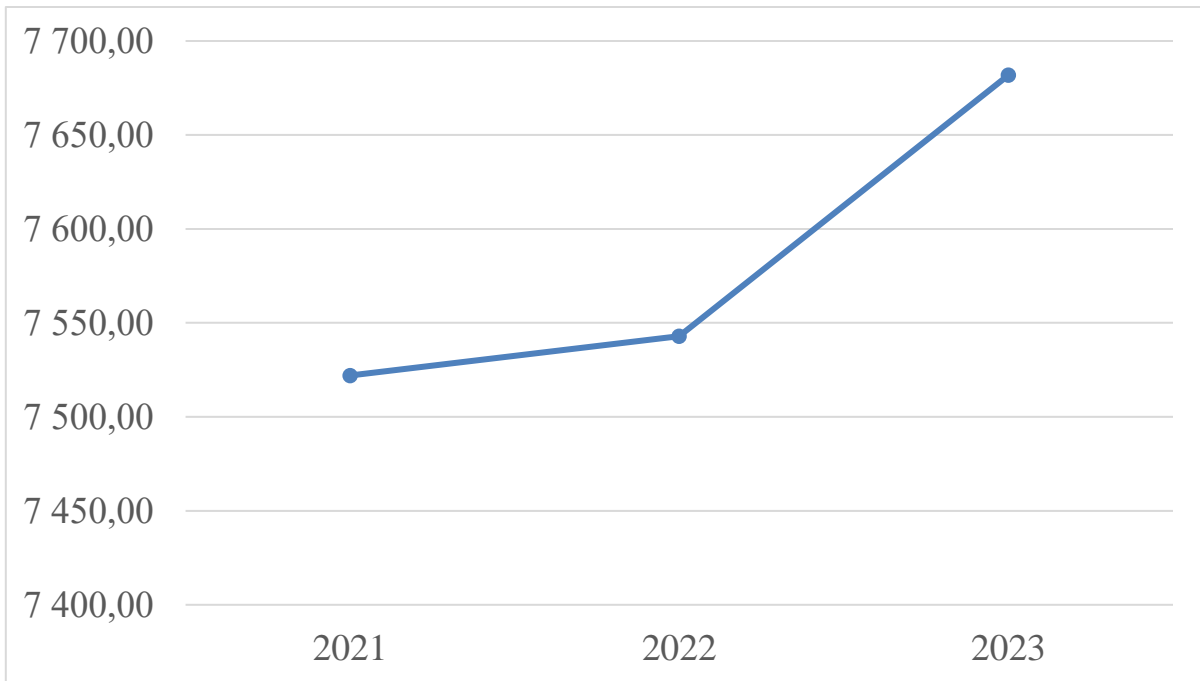


Рис. 2.5. Середня заробітна плата за 2021-2023 рр.

По визначеній середній зарплаті (рис. 2.5) за останні 3 роки можна сказати, що між 2021 та 2022 роком суттєвих змін не відбулось. А порівнюючи 2023 та 2022, то у 2023 середня заробітна плата зросла на 138,86 грн. / місяць.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Представлена кваліфікаційна робота спрямована на аналіз та оцінку підвищення ефективності системи мотивації персоналу на прикладі Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради , що дозволяє створити такі висновки:

1. Мотивація працівників – головний обов’язок будь-якого підприємства , що сприяє продуктивності праці , а отже і прибутку організації . Якщо правильно поставлена ціль мотивації – це дозволяє отримати меншу плинність кадрів, виконана робота буде якісна та дотримана норм і успіху. Основною метою є стимулювання і створення умов праці, де працівники відчують себе комфортно в умовах роботи.

Важливо – вміти правильно управляти мотивацією, адже цей процес спрямований на проблему створення ефективної системи, де формується необхідний рівень вмотивованості працівників. Важливо аналізувати результати , щоб оцінити досягнення працівників, їхню продуктивність та їхній вплив на загальні цілі підприємства. Також , завдяки управлінню можна визначити потреби працівників, тобто розуміти їх, пропонувати персоналу завдання та проекти, які відповідають їхнім здібностям та інтересам.

Рівень продуктивності працівника не залежить виключно від його здібностей та якостей. Для того, щоб компанія досягала оптимальних результатів, працівники повинні мати баланс між їхньою здатністю виконувати завдання та бажанням це робити. Якщо працівники мають внутрішню або зовнішню мотивацію, вони досягатимуть кращих результатів.

Підтримка мотивації працівників покращує їхній моральний дух, що дозволяє їм працювати старанніше і досягати кращих результатів. Щаслива команда з високим моральним духом готова без проблем долати будь-які труднощі на роботі. Це призводить до зменшення кількості конфліктів між працівниками та зниження

кількості прогулів у компанії. [9]

2. Мотивація на роботі є критично важливою для підвищення продуктивності та залучення працівників. Створення ефективної системи мотивації включає в себе розуміння потреб працівників, встановлення чітких цілей, застосування матеріальних та нематеріальних стимулів . Одним з найважливіших факторів є визнання працівників, не лише премією а й словами. Окрім цього, важливо піклуватись про здоров'я співробітників , про самопочуття , потрібно зосередити увагу на здоровому харчуванні та фізичних вправах під час роботи , які впливають на загальний рівень мотивації , що є ключовим фактором для досягнення успіху організації.

Роботодавцям потрібно завжди підтримувати своїх працівників в будь-яких планах, тобто ефективно мотивувати , а саме найкращий нематеріальний метод – навчання та перенавчання персоналу. Також сюди відносяться : привітання з днем народження, комфортні умови праці, гнучкий графік роботи, пільгове харчування, надання знижок за продукцію підприємства. Матеріальне стимулювання відображає роль механізму стимулювання заробітної плати в системі підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності навчання та підготовки працівників є важливим фактором мотивації персоналу і може визначити ступінь успішності засвоєння матеріалу та досягнення поставлених цілей.

3. З огляду на зарубіжні дослідження можна сказати, що американська модель базується на матеріальній системі мотивації, але є корпорації яким найголовнішими є комфорт та атмосфера для працівників, що вражає порівнюючи з нашими українськими реаліями. Американська модель базується на на структурі оплати праці. Заробітну плату там розраховують відповідно до їхньої бонусної системи. Окрім гнучких схем оплати праці, американські компанії мотивують своїх працівників різноманітними нематеріальними способами, такими як медичне страхування, навчальні курси, безкоштовні обіди, корпоративні свята та спільні

поїздки.

А ось для японської системи найважливіше – це щоб у працівників була освіта .. Така система сформувалась ще з давніх давен, а саме самураїв , вони були відомі своєю відданістю. Японія має найбільш мотивовану робочу силу у світі, а її економіка характеризується найвищим рівнем зайнятості.

У Франції модель характеризується фінансовими особливостями. Присутні нематеріальні стимули такі як , дошки пошани, мотиваційні стенди.

Шведські компанії надають значення розвитку та підвищення кваліфікації працівників, тому на це витрачаються значні кошти. Гарантують кар’єрне зростання протягом двох років після початку працевлаштування. Мають найвищий рівень доходів працівників порівняно з будь-якими іншими країнами.

4. Аналізуючи основні показники фінансової звітності підприємства, можна дійти висновків, що підприємство не є прибутковим, адже витрати переважають над доходами, але не в значній кількості. Важливо звернути увагу , що за останній рік витрати зменшились , а прибуток збільшився порівнюючи з минулими роками. Підприємству слід звернути детальнішу увагу на витрати чи вони є раціональними і чи потрібні в такій кількості, а з приводу прибутку рекомендую звернути увагу на ціну послуг, так як це не виробництво і не затрачаються матеріали , то підвищити ціни на послуги буде хорошим рішенням, але не суттєво , по трішки, щоб не втратити постійних клієнтів.

Аналізуючи показники господарської діяльності підприємства можна сказати про нестабільну роботу підприємства, наприклад, поступове збільшення основних засобів , а ось за розрахунками за товари та послуги відбувалось і зменшення і збільшення . Наприклад, доходи від наданих послуг весь час зменшились у всіх досліджуваних періодах. Дивлячись на всі доходи, в більшості випадках у всіх періодах були зменшення , а ось з приводу витрат були збільшення у всіх випадках.

5. У центрі позашкільної освіти здійснюються доплати працівникам за престижність, надбавки, класність, шкідливі умови праці і тд. Заробітна плата

встановлюється відповідно до кваліфікації та відповідальності. Окрім цього, на підприємстві проводять різноманітні оцінки персоналу, анкетування, порівняння, інтерв'ю, що дозволяє правильно і чітко визначити розмір премії. Також працівники мають медичне страхування, відпустки, лікарняні та пенсійні виплати. Окрім цього, підприємство дотримується всіх вимог щодо охорони праці, забезпечує необхідне обладнання для всіх співробітників. Також на підприємстві існує програма підвищення кваліфікації та професійного зростання, що сприяє розвитку кар'єри для працівника та стабільності для роботодавця.

На підприємстві графік є нормований, що позитивно впливає на ефективну працю та дотримання трудового законодавства. За три періоди в організації можна побачити звільнення 11, 29, 14 осіб, а прийнятих 14, 23,24 осіб. Зображено різке коливання у 2021-2022. Облікова кількість штатних одиниць на кінець періоду збільшилась, що становить 78 осіб. Також значні коливання відображені у невідпрацьованому часі через відпустки без збереження заробітної плати, що становило 3245 людино-годин на 15 осіб у 2022 році і це найбільший показник серед трьох періодів. Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день найбільше значення становить 639 людино-годин також у 2022 році.

6. На підприємстві працівники влаштовують різноманітні конкурси, щоб показати дитячі роботи на показ. Таким чином, діти розвиваються, виникає інтерес до виконання більшого.

За останні три роки середня заробітна плата на підприємстві зросла, що свідчить про покращення умов праці, це впливає на утримання кваліфікованого персоналу. У 2021 фонд оплати праці становив 6 679,56 тис. грн, у 2022 році – 6 155,07 тис. грн, а у 2023 – 7 190,20 тис. грн, але це показники річної заробітної плати. Звичайно ж, як на більшості підприємствах фонд основної заробітної плати переважає над додатковою, а саме у 2023 році основна заробітна плата становила 86,46%, а додаткова – 13,54%. Також було розраховано середню заробітну плату за

всі періоди. У 2021 році вона становила 7 522,03 грн. на місяць на одного працівника в середньому, у 2022 році становила 7 542,97 грн. на місяць на одного працівника в середньому, а у 2023 році вона становила 7 681,83 грн. на місяць на одного працівника. Отож можна сказати, що значних чи різких коливань немає, стабільність за всі періоди, але варто взяти до уваги, що у всі періоди була різна кількість штатних працівників, тому мабуть суми і збігаються.

Мотивація працівників є важливим аспектом успіху будь-якої організації, оскільки вмотивовані працівники більш продуктивні та залишаються на підприємстві на довгостроковій основі.

Мотивація часто асоціюється з процесами, в яких люди беруть участь щодня. Ці процеси пов'язані з поведінкою, яка передбачає високий ступінь підготовки до виконання конкретного завдання для досягнення мети, наприклад, навчання або роботи.

Мотивація визначається як система, заснована на людських факторах, які спонукають працівників до праці шляхом свідомого і цілеспрямованого вибору певної поведінки на основі зовнішніх і внутрішніх факторів, які постійно впливають на потреби, інтереси і цілі працівників.

Неможливо належним чином реалізувати процес мотивації працівників без урахування бажання працівника працювати. Тому вся система мотивації працівників повинна базуватися на цьому принципі і бути максимально гнучкою та легко змінюваною.

Система мотивації працівників - визначається як система управління, покликана впливати на мотивацію працівників та максимізувати результати діяльності організації, і передбачає встановлення взаємозв'язку між корпоративними цілями, організаційними структурами підрозділів та індивідуальними цілями працівників.

У центрі позашкільної освіти існує проблема застарілої системи підвищення мотивації, це можна побачити на основі здійснених графіків та у таблицях щодо

плинності кадрів.

На сучасному підприємстві головним стимулом є не лише фінансові винагороди, але й соціальні та психологічні аспекти, які можуть вплинути на задоволеність працівників роботою, яку вони виконують. Застосування сучасних методів значне підвищує мотивацію та робочий настрій серед працівників.

На підприємстві необхідно розглянути інші, більш дієвіші, методи мотивації зі створенням довіри та взаєморозуміння між працівниками та роботодавцем, а саме:

1. Визнання та винагорода. Впроваджуючи систему винагороди на основі результативності, винагороджуючи співробітників за досягнення конкретних цілей і надаючи бонуси за виняткову продуктивність, організація може створити більш мотиваційне робоче середовище.

Визнання та винагорода за досягнення є одним з ефективних способів щоб підвищити мотивацію серед працівників. Визнання може бути виражене як через слова так і нагородою, сертифікатом. Якщо працівник буде відчувати, що на його працю звертають не аби яку увагу, це підвищить його самооцінку та мотивацію. Винагороди можуть бути різними, наприклад, фінансові бонуси за продуктивність, публічне визнання на зборах чи різноманітних заходах, подяка та мабуть найголовніше для кожного працівника – можливість кар'єрного зростання.

Ці методи сприяють збереженню кадрів з потенціалом і підвищують загальну продуктивність колективу.

2. Якісне навчання працівників. Якщо підприємство буде інвестувати кошти в розвиток і навички своїх працівників, це зможе позитивно вплинути на якість наданих послуг, буде надано щось нове та корисне для дітей, адже в сучасному світі технології не стоять на місці і персонал має бути обізнаний в новинках та не зосереджуватись на чомусь старому. Окрім цього, цей процес сприяє розвитку та інноваційного мислення серед працівників, де зазвичай співробітники більш залучені та задоволені своєю роботою вивчаючи щось нове. Якщо підприємство

інвестує у розвиток працівників, вони завжди мають кращу репутацію серед клієнтів, партнерів. Це позитивно впливає на бренд організації та допомагає залучити нових клієнтів. Так як зараз існує безліч методів навчання, навіть онлайн, то відмовлятися від цього немає сенсу.

Потрібно залучати працівників до навчання, це дозволяє зберегти працівників від конкурентів. Індивідуальні навчальні програми дозволяють врахувати потреби конкретних працівників, їхні цілі та бажання. Тренінги, семінари, майстер-класи є ефективним способом для підвищення професійності та обміну знаннями. Отож, інвестиції в навчання персоналу сприяють не лише підвищенню ефективності, а й є стратегією у забезпеченні конкурентоспроможності.

3. Невід'ємною частиною кожного підприємства є реклама. Але для цього потрібна або людина, яка буде займатись суто центром реклами, як штатний працівник або агентство, яке надає послуги реклами. Реклама допомагає зробити суспільство свідомими про різноманітні можливості, які пропонує Центр позашкільної освіти. Це можуть бути соціальні мережі, реклама в інтернеті, афіші, банери. Загалом це можуть бути відеоролики про детальний огляд центру, що де знаходиться, як дібратись до місця, які є гуртки, про що саме вони, яким чином проходять і тд. Це дозволяє залучати нових клієнтів та підтримувати вже існуючу клієнтську базу. Таким чином, інвестиції в рекламу відіграють важливу роль у розвиток не тільки центру, а й всіх підприємств.

4. Робоче місце. Для будь-якого працівника є важливо не лише приходити на роботу за робоче місце, а щоб там було приємно працювати. Тобто потрібно створити для роботи комфортне робоче місце, де будуть знаходитись лише необхідні речі для роботи, нічого зайвого, щоб не було візуального шуму, що може призвести до втрати зосередженості на роботі. Окрім цього, комфортне робоче місце включає в себе фізичне та психологічне становище. Важливо, щоб було повітря, не було занадто спекотно та холодно, повітря кімнатної температури. Комфортні меблі є також частиною хорошого самопочуття та продуктивності.

Якщо підприємство має можливість надати зони для відпочинку не лише для клієнтів, а і персоналу, то продуктивність у працівників скоріше всього змінилась до кращого. Невід'ємною частиною роботи є освітлення. Якщо очі будуть втомлюватись від недостатнього освітлення, ніхто в таких умовах адекватно працювати не зможе. І важливо щоб це освітлення було не жовтого кольору.

Комфортне робоче місце це не лише стіл, комп'ютер і зошит, а й колектив у якому працюєте. Важливо, щоб між працівниками не виникало серйозних суперечок в умовах яких вони не зможуть навіть працювати, але ж якщо такий випадок все ж таки стався, то є вихід з такої ситуації, наприклад, директор повинен вирішити цю ситуацію, поговорити, в'яснити в чому саме проблема або ж перейти в інший кабінет, зміна робочого місця теж є непоганим вирішенням щодо продуктивності.

5. Ціни на послуги. Дивлячись на подану фінансову звітність варто сказати, що підприємство не отримує значного прибутку від наданих послуг. Варто проаналізувати ціни на ринку. Важливо правильно вираховувати вартість послуг, які надає центр, їхню унікальність. Необхідно оптимально підрахувати вплив зміни ціни, для цього важливо провести оглядове дослідження і перевірити чи готові клієнти платити більше за послуги чи все ж вони покинуть. Але дивлячись на конкурентів можна сказати, що ціни на схожі послуги є набагато більшими, тому центр має на разі унікальність і навіть якщо ціна зміниться, вона все одно буде нижчою в місті. Але важливим є те, що потрібно постійно моніторити зміну цін на ринку, так можна визначити ефективність стратегії і при необхідності вносити корективи. Таким чином, збільшення цін на послуги може стати ефективним інструментом для організації щодо збільшенню прибутку, а можливо і збільшенню заробітної плати для працівників.

б) Цікавим методом підвищення мотивації може бути обмін робочими місцями. Наприклад, протягом тижня працівники приходять на роботу і займають не свою посаду, а будь кого іншого (попередньо заплановано). Це дає можливість

працівників проявити себе у чомусь новому, а можливо і відкрити нові здібності. Також цей метод дозволяє ефективніше використовувати потенціал свого персоналу. Після закінчення дослідження потрібно здійснити аналіз, щоб вирішити чи потрібно цей метод вдосконалювати. Можливо після такого дослідження хтось змінить посаду, а хтось навпаки захоче чим по скорше повернутись на своє робоче місце. Цей метод є фінансово не залежний і як чудовий метод підвищення мотивації.

7. Найпростішим варіантом для підприємства щоб підвищити продуктивність працівників – дізнатись їхні потреби. Це можна здійснити через анкетування, відгуки щодо проблем, пропозицій щодо покращення умов праці.

Це можна здійснювати не так часто, тобто не кожного тижня, а лише при потребі, коли видно по працівниках що вони не задоволені. З відгуків потрібно проаналізувати всю інформацію, визначити проблеми, знайти спосіб їх вирішення. Ці методи можуть проводитись анонімно для кращого результату. Важливим фактором є те, щоб працівники отримали відповідь на питання, які були ними сказані, наприклад на загальних зборах.

8. Харчування. Для працівника невід'ємною частиною кожного дня є обід, який проводиться на роботі. Для співробітників було б зручно як би роботодавець зміг харчувати безкоштовно, але ж якщо такої змоги немає, то хоча б, щоб на території закладу була їдальня, де під час обідньої перерви можна було б поїсти. Такий варіант є зручний тому, що натомість працівники повинні йти шукати місце де пообідати або ж брати їжу з дому і смакувати її холодною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. С. 45
2. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*, 2022. С. 40
3. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. С. 48-52
4. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. С. 87-91
5. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебеддинець Л. Є., Палій О. В., Слущич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. 2021. С. 439-446
6. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021.
7. Невмержицька С. М., Козир Т. В. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021.
8. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. С. 506-510
9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023, С. 75-83
10. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу ECONOMICS: time realities*. Одеса, 2020. С. 57–65
11. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві

Економіка та суспільство. 2022.

12. G. Dickson 20 ways to increase motivation in the workplace, September, 2023.
13. Anna Lembke. Work-life balance «Productivity» 2019.
URL:<https://www.ionos.com/startupguide/productivity/work-life-balance/>
14. Іванова М. І., Яшкіна Н. В., Трифонова О. В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ у кризових умовах. *Академічний огляд*. 2021. С. 71-78
15. Червоний В. М., Тарасова М. В. Сучасні методи мотивації персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності закладу. *Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 2 листопада 2023 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2023. С. 430-431.
16. Пилипчук Т. Робота в кайф : 5 порад, як працювати собі в задоволення. *Серія «Кар'єра»*, 2021.
17. Вітовська В. 10 інсайтів як побудувати кар'єру та почуватися щасливішими в роботі . *Be in trend*. 2021. URL: <https://bit.ua/2021/11/yak-pobuduvaty-karieru/>
18. Башинський О. М. Оцінка ефективності систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2016. С.202-206.
19. Марущак Л. О. Показники та методи оцінки ефективності професійного навчання працівників. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя* 2018.
20. Колесник М. А., & Лівіна О. І. Застосування e-learning технологій для навчання персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. С. 186-196.
21. John Dudovskiy Tangible and intangible employee motivation tools. URL:<https://research-methodology.net/tangible-and-intangible-employee-motivation-tools/>
22. Іванова В., Кубіцький С. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Матеріали конференцій*. МЦНД, 2023. С. 64-70

23. Сайко В. Р., & Ільчук П. Г. Study of staff motivation development trends: a global view of the practices of Japan, Germany, China, USA and possibilities of borrowing experience for the project management system in Ukraine.. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law , 2023.С.350-360

24. Долганьова О. В. , Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т. ТНТУ, 2021. С. 140–147.

25. Реєстраційні дані ЦПО Волинської обласної ради
URL:<https://opendatabot.ua/c/20123503>

26. Каціман В. О. Проблема мотивації персоналу на підприємствах України. «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку». м. Харків, 2021

27. Фонд оплати праці на підприємстві: планування фонду. URL:
https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21722/

ДОДАТКИ