

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Кадрове забезпечення сфери освіти Запорізького регіону»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Кравченко І. А.

Керівник : викладач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
д.філос., PhD.
Магомедова Т. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кравченко Ірина Андріївна

1. Тема роботи «Кадрове забезпечення сфери освіти Запорізького регіону»

керівник роботи: Магомедова Т. М., викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.філос., PhD

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2. РОЗДІЛ 2 КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

3. РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

18 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Магомедова Т. М. | | |
| 2 | Магомедова Т. М. | | |
| 3 | Магомедова Т. М. | | |

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2022 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 28.05.2022 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 01.06.22-16.06.22 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.22-23.06.22 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.22-27.06.22 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.22-25.07.22 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.22-29.08.22 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.22-06.09.22 | |
| 9. | Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.22-14.09.22 | |
| 10. | Написання III розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.22-29.10.22 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.22-02.11.22 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2022 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.22-22.11.22 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2022 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2022 | |

Студент

_____ (підпис)

І. А. Кравченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

ABSTRACT

Master's thesis: 57 pages, 20 figures, 25 tables, 47 sources.

The object of the master's qualification work is personnel support in the field of education of the Zaporizhzhia region.

The subject of the master's qualification work is socio-economic regularities of directions for improving the management of the process of motivating the professional activity of employees of educational institutions.

The purpose of the master's qualification work is to study the mechanism of management of the process of motivating the professional activity of employees of secondary and higher education institutions, as well as the development of measures for their improvement.

Research methods: the method of comparative analysis and the method of logical generalization, functional method, system-structural analysis (when reviewing theoretical work issues); analytical method and method of comparative analysis (during the analysis of the activity of the investigated enterprise); method of expert evaluations, multifactor analysis, index method and method of groupings (when developing directions for improving the business career of personnel).

In the practical part, the dynamics of development and the level of remuneration of personnel in the modern conditions of Ukraine were analyzed, a SWOT analysis was carried out, the implementation mechanism and management strategies of the higher education institution were developed, and recommendations were offered regarding measures appropriate to the needs of the enterprise.

As a result of the analysis, the concept of improving human resources management mechanisms in modern conditions, personnel support and practical recommendations on personnel motivation were developed. Based on theoretical material on human resources management and analysis of management mechanisms of employees of secondary and higher education institutions.

The following results were obtained: proposals were developed to improve the process of improving the management of the process of motivating the professional activity of employees of secondary and higher education institutions.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations and methodological provisions that can be used in the practical activities of enterprises in the field of education.

STAFF, CAREER, HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT MECHANISMS, MOTIVATION, QUALIFICATION,
COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 20 рис., 25 табл., 47 джерел.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є кадрове забезпечення сфери освіти Запорізького регіону.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності напрямів удосконалення управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – вивчення механізму управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти, також розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

У практичній частині проаналізовано динаміку розвитку та рівень оплати праці персоналу в сучасних умовах України, проведено SWOT-аналіз, розроблено механізм впровадження та стратегії управління закладом вищої освіти та запропоновано рекомендації, щодо заходів відповідних до потреб підприємства.

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в сучасних умовах, кадрового забезпечення та розроблено практичні рекомендації щодо мотивації персоналу. На основі теоретичного матеріалу з управління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління працівників закладів середньої та вищої освіти.

Одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підвищення управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємств сфери освіти.

ПЕРСОНАЛ, КАР'ЄРА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ,
КВАЛІФІКАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА..... | 2 |
| РЕФЕРАТ..... | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1 Базові категорії: персонал, кадри, трудові ресурси | 10 |
| 1.2 Управління кадрами: основні етапи, складові та особливості | 14 |
| 1.3 Мотивація кадрів | 16 |
| РОЗДІЛ 2 КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД | 19 |
| 2.1 Освіта в Україні: перспективи та проблеми | 19 |
| 2.2 Економіко-правничий фаховий коледж – приклад ефективного кадрового забезпечення | 25 |
| 2.3 Оцінка кадрового забезпечення ВСП «ЕПФК» | 30 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ | 39 |
| 3.1 Заходи щодо поліпшення мотивації праці | 39 |
| 3.2 Рекомендації щодо поліпшення кадрового забезпечення персоналом за рахунок активізації мотивації | 44 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 53 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ..... | 56 |

ВСТУП

Виробництво в кожному регіоні, галузі, сфері економіки відбувається та залежить від ряду факторів. Найцінніший елемент внутрішнього середовища – кадри. Люди - це найважливіша і важлива частина успіху діяльності підприємства. Як правило, розвиток залежить від вмотивованого та ефективно працюючого персоналу, місця розташування, розмір та якість матеріалу, технологій та основних засобів, що використовує підприємство.

Зазначимо, що діяльність завжди пов'язане з людьми, кадрами тобто люди створюють основу та можливість розвитку на підприємстві. Правильно побудована організаційна структура, система винагороди та мотивації персоналу відіграють важливу роль. А, отже, продуктивний успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання [2].

Предметом дослідження є процес організації та управління кадровим забезпеченням сфери освіти Запорізького регіону.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, економіко-статистичний експертних оцінок, аналітичний, метод порівняння переваг.

Мета дослідження: оцінити на основі кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону.

Розглянуто теоретичні основи управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону. Надано оцінку ефективності управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону. Зроблено техніко-економічне обґрунтування міроприємств по підвищенню ефективності управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону.

Для розкриття теми дослідження були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону;

- розглянути т управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону;

- спланувати кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону;

- надати оцінку ефективності управління кадрового забезпечення сфери освіти Запорізького регіону.

Методи дослідження, використані при написанні кваліфікаційної роботи магістра – аналітичний метод, метод опису і порівняння.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємств сфери освіти.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок, перелік посилань включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Базові категорії: персонал, кадри, трудові ресурси

Для управління персоналом на підприємстві потрібно розуміти значення категорій, що характеризують зазначену діяльність. Категорії «кадри», «персонал» та людські ресурси мають схожі та відмінні риси. У таблиці 1.1 розглянуто основні характеристики:

Таблиця 1.1 – Відмінні та схожі риси понять «кадри», «персонал» та «людські ресурси»

| Категорія | Персонал | Кадри | Людські ресурси |
|------------------|--|---|--|
| Визначення | штатний склад працівників організації, виконують різні виробничо-господарські функції. | сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також перебувають на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами | характеризується тими здібностями та навичками нетрудовими та трудовими, які можуть бути корисні підприємству для реалізації його цілей. |
| Характеризується | чисельністю, структурою | чисельністю | людським потенціалом |
| Відмінні риси | кількісно-якісна чисельність персоналу | кількість штатної кількості персоналу | широке поняття що характеризує кількість людей, які мають певні звички |

Окрім вище наведених понять в економічних колах також застосовують такі поняття, як робоча сила. Робоча сила – це загальна здатність до продуктивної праці, її застосування пов'язане із виробництвом матеріальних чи духовних благ [3].

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві [2].

Кадри – це особовий склад організацій, що включає всіх найманих «людей підприємства», а також працюючих власників і співвласників, а також всіх зацікавлених осіб .

Під кадрами підприємства розуміється сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві і входних у його обліковий склад. В обліковий склад включаються всі працівники, прийняті на роботу, зв’язану як з основною, так і не основною діяльністю [5].

Основними ознаками кадрів є такі характеристики, що визначені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Головні ознаки кадрів

Для повного розуміння категорії «кадри» потрібно охарактеризувати та структурувати кадри за різними ознаками: за кількістю, за структурою, рівнем освіти та знань та навичок.

Для керування та ефективного управління кадрами на підприємстві також потрібно визначити трудовий потенціал – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, які можна визначити можливість і межі своєї участі в трудовій діяльності, а можливість досягти певних результатів, а також поліпшення робочого процесу [2; 6]. Все це повинно полегшити налагодження процесу управління кадрами на підприємстві у розрізі таких показників, як: мотиви поведінки; відносини до праці; характерні ознаки

персоналу; психологічні ознаки, а саме стать, рівень освіти, досвід, навички та здібності [11].

Виокремимо трудовий потенціал та визначимо основні риси на рис. 1.3



Рис. 1.2 – Основні риси трудового потенціалу

Розвиток кадрів - це системний, систематичний і безперервний процес професійне навчання людей, що працюють на підприємстві для підготовки до впровадження виробничу діяльність, підвищення кваліфікації та знань, формування вмінь та навичок менеджерів і поліпшення соціальних структур для співробітників [13].

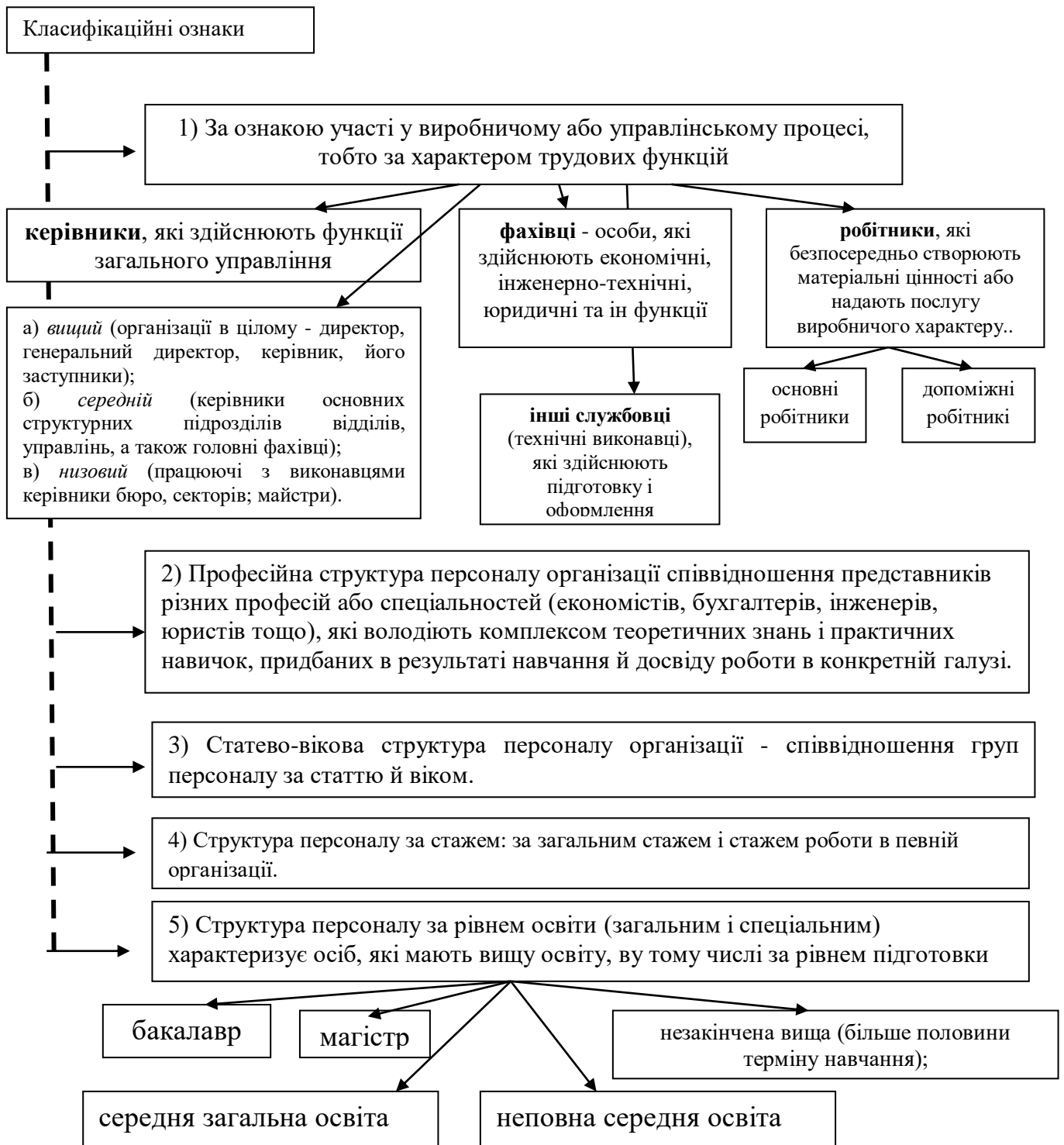


Рис. 1.3 – Класифікаційні ознаки категорії «кадри»

Отже, на сьогодні визначають безліч класифікаційних категорій, класифікаційні ознаки яких постійно змінюється.

1.2 Управління кадрами: основні етапи, складові та особливості

Управління кадрами – це частина менеджменту, пов’язана з трудовими ресурсами підприємства і їх відносинами усередині фірми. Воно являє собою особливу форму функціональної діяльності, спрямовану на найбільш ефективне використання потенціалу працівників для досягнення цілей підприємства та їх особистих цілей [25].

Управління персоналом включає такі основні етапи, що визначені на рис. 1.4.

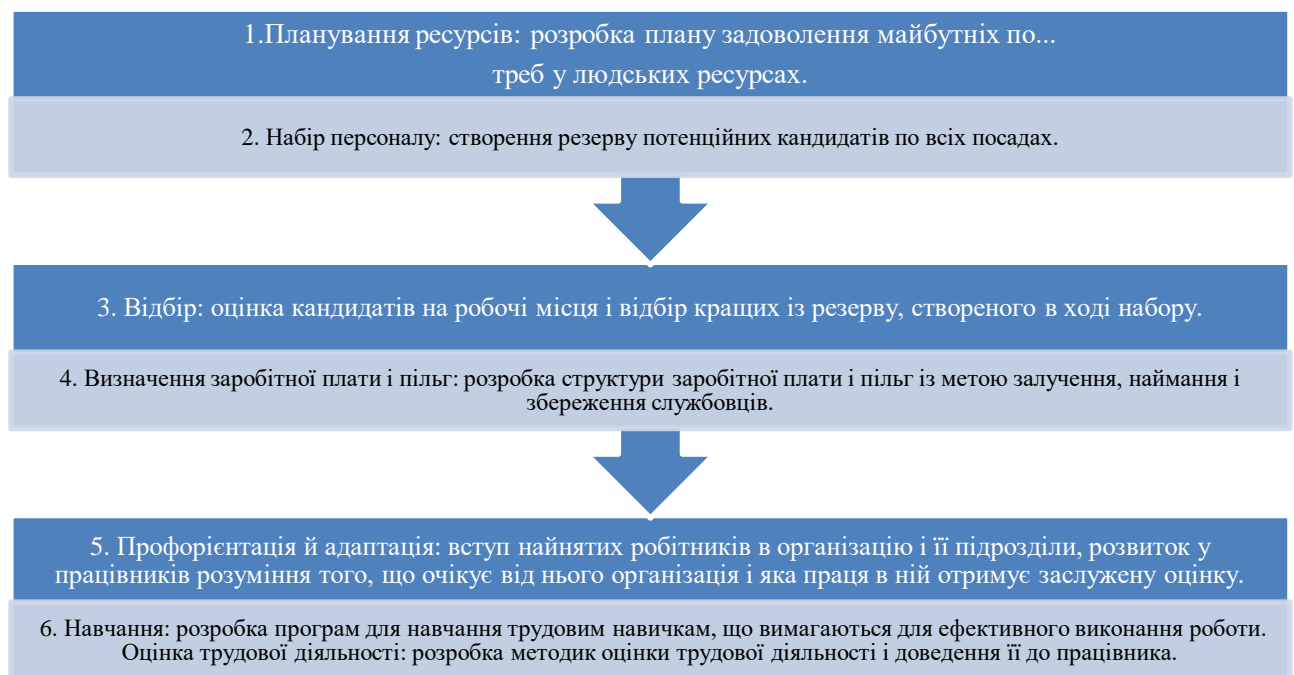


Рис. 1.4 – Основні етапи управління персоналом

Управління персоналом пов’язане з розробкою й реалізацією кадрової політики, що включає планування, наймання та розміщення робочої сили; навчання, підготовку і перепідготовку працівників; просування по службі й організацію кар’єри; умови найму, праці та його оплати; забезпечення формальних і неформальних зв’язків, створення комфортного психологічного клімату в колективі. В умовах ринку з’явилася категорія персоналу - менеджери, до яких належать керівники всіх ланок управління, а також фахівці управлінських служб [15].



Рис. 1.5 - Основні принципи та цілі управління кадрами

Задоволення потреби підприємства в робочій силі може здійснюватися у формі залучення власних ресурсів фірми (зростання продуктивності праці, понаднормові роботи, перерозподіл робіт і переведення працівників на іншу роботу, кваліфікаційний зростання тощо) і в формою залучення (найму) працівників зі сторони. Наймання включає систему заходів щодо залученню працівників на підприємство, процес вивчення кандидатів і відбір з списку кандидатів осіб, найбільш придатних для заняття вакантних місць [22].

1.3 Мотивація кадрів

Мотивація робітників – це комплекс заходів щодо підвищення продуктивності праці та продуктивності праці працівників. Стимулами для працівників є дії щодо управління найму та утримання працівників, зацікавлених у компанії, щоб максимально використати свою роботу. Тільки працівник, який позитивно ставиться до своєї діяльності, отримує вигоду і зацікавленість, яку бачить керівник та інші зацікавлені особи, а весь колектив також буде працювати ефективно.

Отримати таку картину методом «пряника» неможливо, тому на місце виходить метод «батога» – вибір оптимальних заходів впливу на персонал для підвищення його інтересу.

Мотивація кадрів повинна ґрунтуватися на індивідуальних особливостях співробітників і способі обліку їх кар'єрних очікувань. Озброївшись сучасними системами відстеження часу, можна оцінити справжній внесок в добробут компанії кожного зі співробітників, підібравши до нього персональний підхід, що призведе до помітного підвищення продуктивності праці.

Мотивація персоналу, що працює в компанії, є найважливішим способом підвищення загальної продуктивності праці, вона є основним напрямком кадрової політики всіх успішних організацій.

Беручи до уваги, що таке робоча мотивація кадрів, перейдемо до питання реалізації принципу мотивації на практиці. Для того щоб досягти мети відчутного поліпшення якості роботи в компанії, мотиваційні заходи необхідно вбудувати в чітку і зрозумілу для співробітників систему мотивації співробітників, що поєднує різні методи заохочення.

Для успішного функціонування такої системи необхідно використовувати різні фактори мотивації, щоб знайти доступ до різних типів особистості співробітників і запропонувати кожному з них привабливе

заохочення (що не завжди є матеріальною мотивацією, так як є люди, які більше цінують концептуальний мотив).

Найбільш ефективна система мотивації кадрів складається з:

- підвищити бажання співробітників старанно виконувати посадові обов'язки.
- визначити їх активними та активними у своїй повсякденній роботі.
- призначення підтримки та досягнення мети.
- розвивати потребу в саморозвитку та особистісному професійному розвитку.
- не обманюйте світогляд, внутрішні цінності, ставлення співробітників до негативу і ставлення споживачів до роботи над ідеєю командної роботи.[22]

Нематеріальна мотивація співробітників - стимули, які не пов'язані з фінансовими або фінансовими можливостями. Їх робота полягає в задоволенні найвищих потреб народу: поваги, визнання, навчання і т.д.

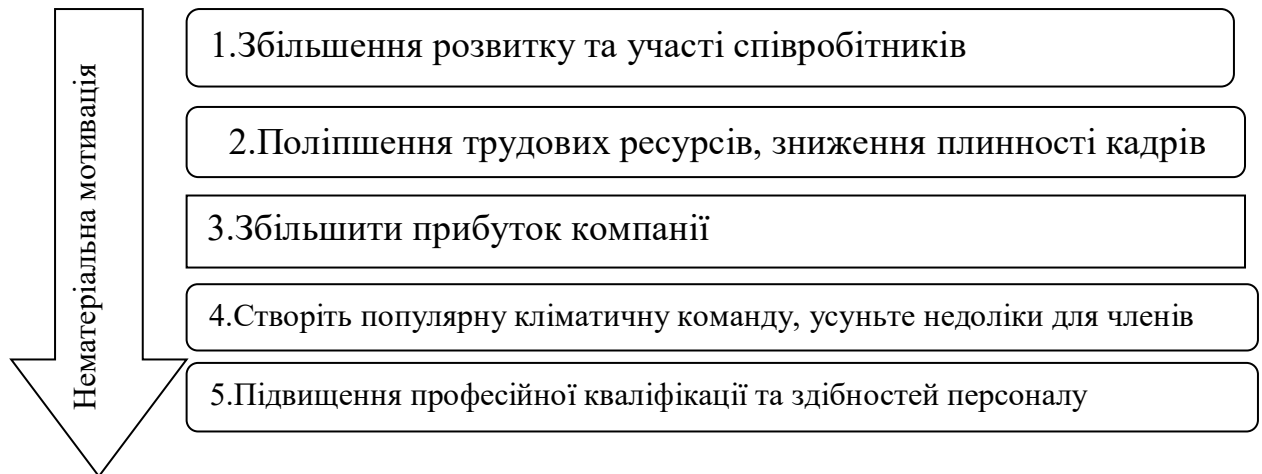


Рис. 1.6 - Складові нематеріальної мотивації

Нематеріальна мотивація хороша тим, що:

- Знижує витрати компанії. Дарувати бонус дорожче, ніж давати додатковий вихідний або кілька днів на відпустку
- Формує позитивний настрій всередині групи. Нематеріальна мотивація зближує колектив.

- Допомагає в розвитку співробітників, а значить, збільшує прибуток компанії. Задовольняйте ваші вимоги до освіти, і співробітник подякує вам, покращивши роботу. Це не означає розпаду партії. Нематеріальна мотивація однакова і для продавця, і для маркетолога, і для бухгалтера [13].

Нематеріальна мотивація використовується в тих же цілях, що і предмети, які надихають:

Не слід забувати і про виробничий контроль роботи співробітників - адже без належного розуміння фактичного рівня самовіддачі співробітника складно визначити, чи варто йому мотивувати його досягати більшого, і який метод найкраще для цього використовувати. Адже не всі починають працювати більш відповідально навіть після зовнішніх подразників. Якщо його результати погано виходять з-під контролю, збільшуються затримки, а співробітник відмовляється змінюватися, то з ним доводиться розлучатися [14].

Система мотивації і система управління, які йдуть рука об руку і доповнюють один одного (ефективність методів мотивації перевіряється шляхом оцінки роботи персоналу і постійно коригується) є найпотужнішим інструментом, що дозволяє завжди тримати співробітників «в тонусі» і отримувати від них максимальну ефективність праці.

РОЗДІЛ 2

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОСВІТИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

2.1 Освіта в Україні: перспективи та проблеми

Одним з основних практичних завдань вищої освіти є забезпечення ефективності шляхом координації підготовки професорсько-викладацького складу, а також питань вищої підготовки педагогічних кадрів. З моменту прийняття концепції розвитку освіти та у 2019-2020 рр. Було зроблено кілька важливих кроків для поліпшення підготовки нового покоління педагогів, створення щелеп для їх подальшого професійного та особистісного розвитку. Зміст схеми полягав у питаннях визначення практичних принципів регульованих професій; Висока професійна якість, пред'явлення конкретних вимог до підготовки професійної діяльності та підвищення кваліфікації викладацького складу [23].

Про балансування попиту та пропозиції педагогічних працівників:

- спостерігається дефіцит науково-педагогічних кадрів як на національному рівні, так і в більшості держав, які характерні для всіх «освітніх» спеціальностей (крім 011 у сфері освіти, освітньо-наукових «спеціальностей» у спосіб, що не відповідає ринку праці) та ступеневих рівнів ступенів освіти/освіти; Брак наукових кадрів високого рівня є дуже важливою проблемою, яка в країні може бути причиною:

1. Низька привабливість вакансій, в першу чергу через зниження заробітної плати по відношенню до середньої по штату;

2. Розлив наукових кадрів в інші види економічної діяльності, регіони та/або країни з/без збереження професійного профілю;

3. Брак наукових кадрів високого рівня є дуже важливою проблемою, яка в країні може бути причиною: переїзд наукових кадрів в інші види

економічної діяльності, регіони та/або країни з/без збереження професійного профілю; знизити репутацію роботи молоді в цілому, особливо нинішніх вчителів і вихователів [22].

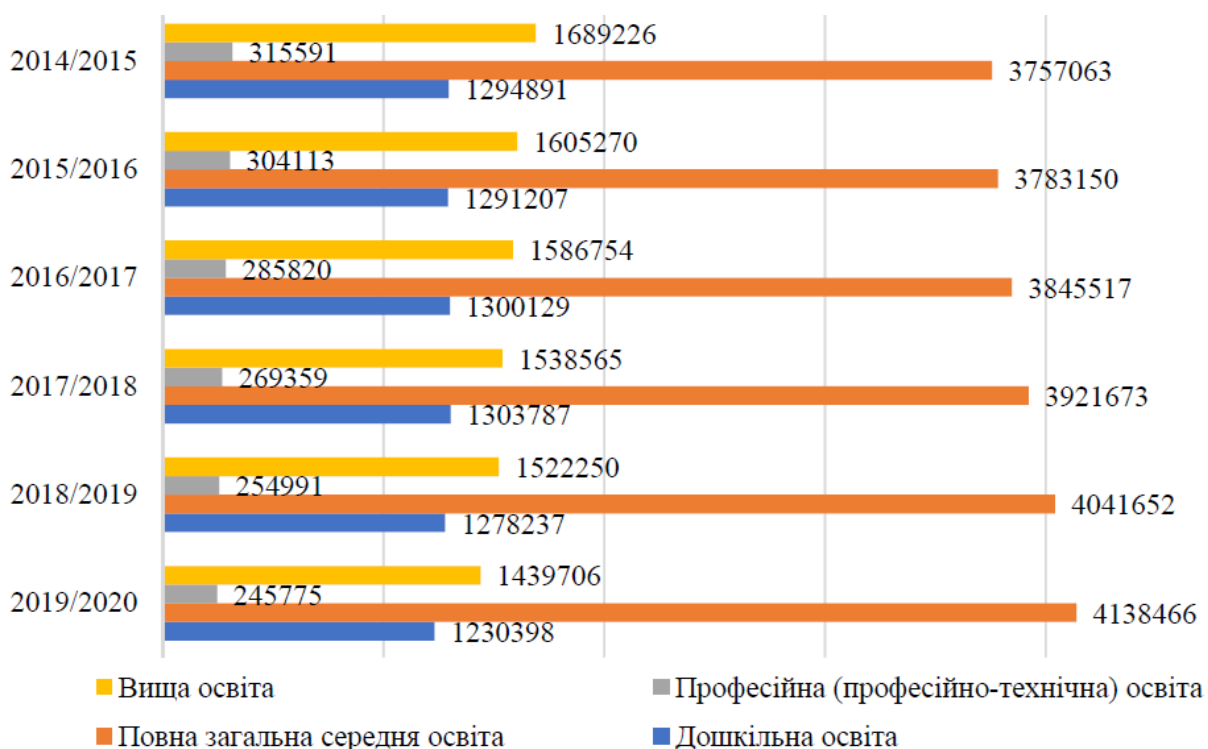


Рис. 2.1 - Кількість здобувачів освіти за рівнем освіти в динаміці, 2014-2020 рр. [25]

Згідно даним Держстату, у 2019/2020 н. р. кількість педагогічних та науково-педагогічних працівників у закладах освіти розподілилася так: у закладах дошкільної освіти працювало 137 450 педагогічних працівників, у закладах повної загальної середньої освіти – 439 921 педагогічний працівник, у закладах професійної (професійно-технічної) освіти – 32 841 педагогічний працівник, у закладах вищої освіти – 127 493 педагогічних та науково-педагогічних працівники [22].

Загалом у закладах дошкільної освіти працюють 137 450 педагогічних працівників. Серед них більшість (74 %) працюють у ЗДО міської місцевості (рис. 2.2).

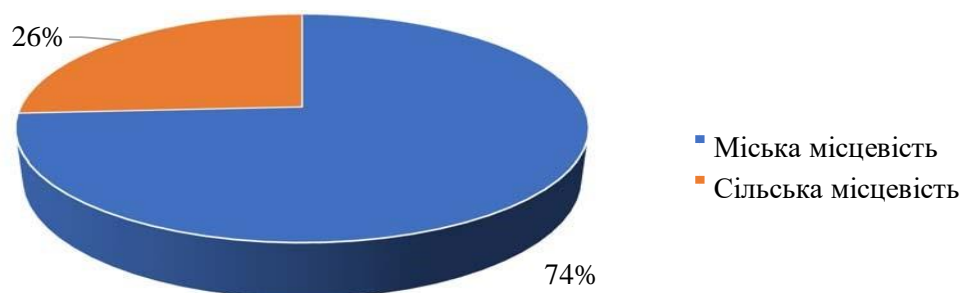


Рис. 2.2 - Розподіл кількості педагогічних працівників ЗДО за типом місцевості (2019 р.) [22]

За даними Держстату майже третина педагогічних працівників ЗДО молодші 35 років, практично кожен десятий – 60-річний або старше (рис. 2.3).

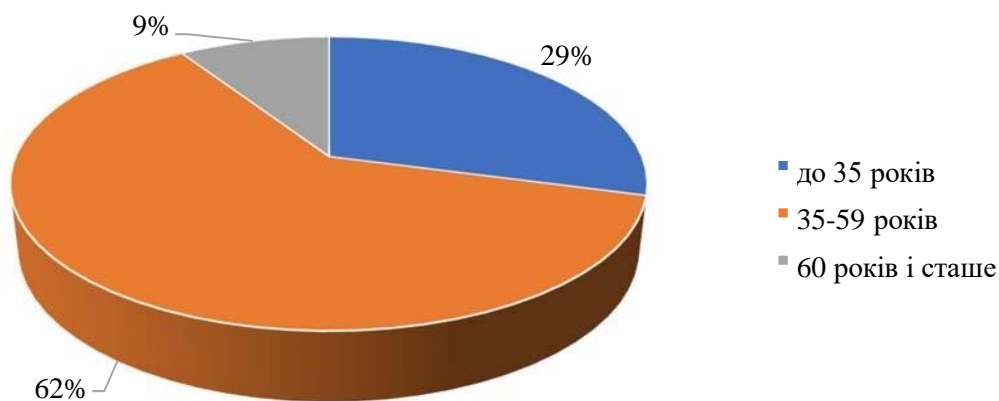


Рис. 2.3 - Розподіл кількості педагогічних працівників ЗДО за віком (2019 р.) [26]

Фіксується позитивна динаміка щодо загальної кількості учнів, які отримують освіту в ЗЗСО із денною формою навчання. За шість останніх років кількість учнів збільшилася на 10,7 %. Натомість зменшилася на 41,3 % кількість учнів, які навчаються у вечірніх школах, (рис. 2.4). Це пов'язано, у першу чергу, із тим, що Законом України «Про освіту» не передбачено такого типу закладу загальної середньої освіти як вечірня школа. Однак, закріплено право здобувачів освіти здобувати освіту у різних її формах, зокрема вечірньою, а також поєднувати їх [23].

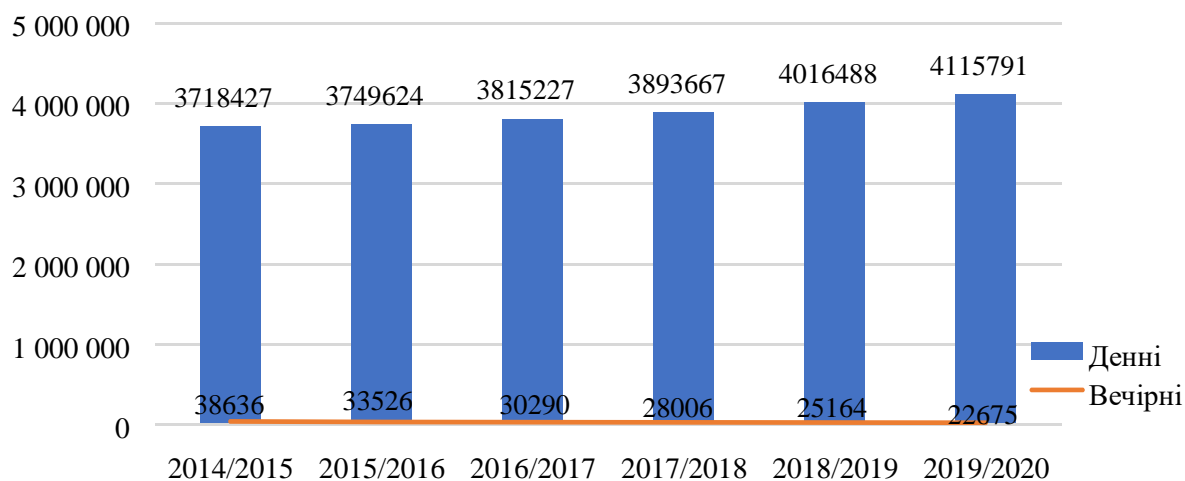


Рис. 2.4 - Динаміка кількості учнів у ЗЗО (денних і вечірніх)
за 2014–2020 рр., осіб [26]

Спостерігається стабільно негативна тенденція, щодо динаміки кількості педагогічних працівників, які викладають окремі предмети в закладах загальної середньої освіти. На жаль, спостерігається постійна зменшення кількості вчителів, тобто кількість педагогічних працівників зменшилася на 6,4 % порівняно з 2014/2015 н. р. (рис. 2.5) [28].

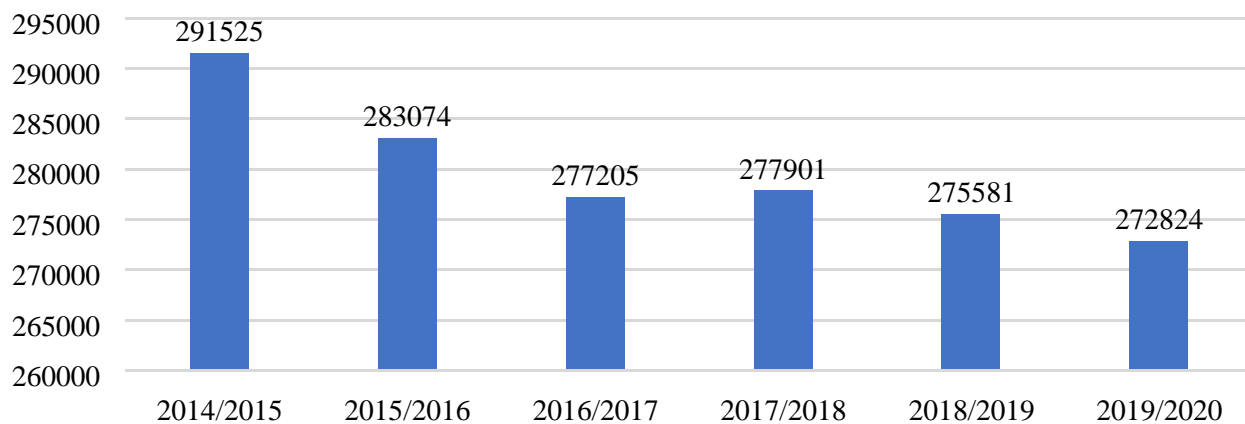


Рис. 2.5 – Динаміка кількості педагогічних працівників, які викладають окремі предмети у ЗЗО у 2014–2020 рр., осіб [26]

Проте кількість педагогічних працівників вікової категорії понад 60 років, які викладають окремі предмети в ЗВО, зросла на 40,9 %, від 55 до 60 років – на 3,5 %. Кількість педагогів молодше 50 років поступово зменшується (рис. 2.6).

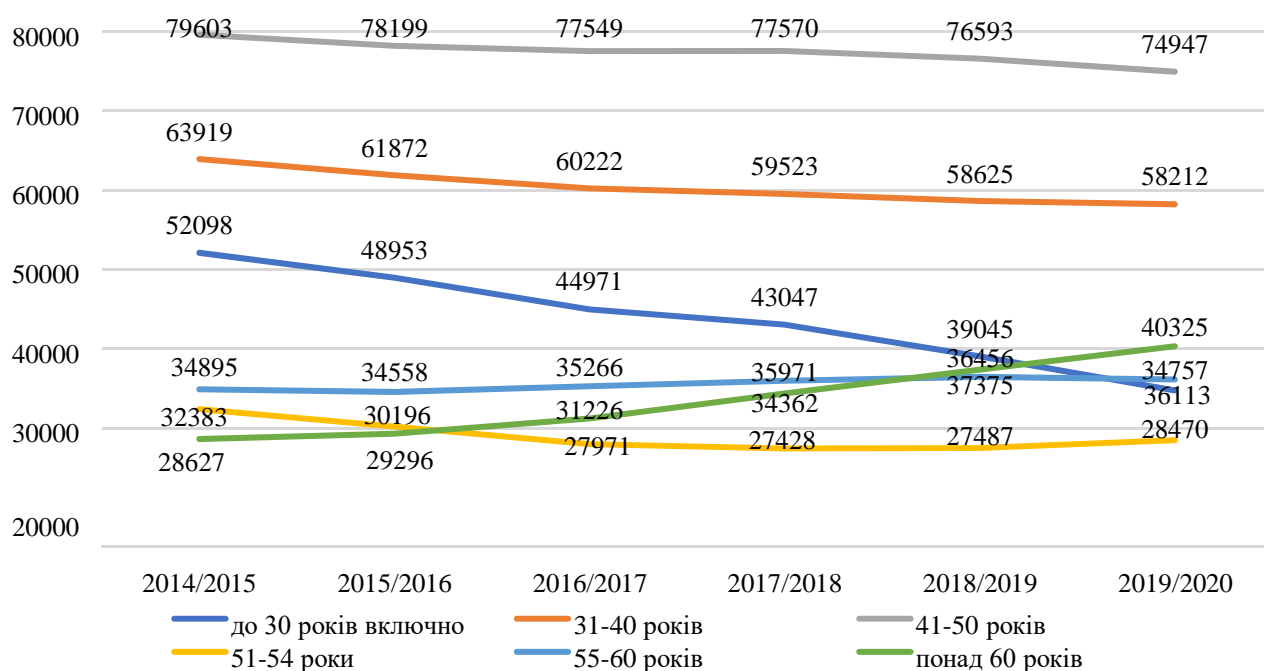


Рис. 2.6 - Динаміка кількості педагогічних працівників, які викладають окремі предмети у ЗЗСО, за віком у 2014–2020 рр., осіб [28]

Згідно рис. 2.5 зауважимо, що динаміка кількості педагогічних працівників має зміни характеристики, так кількість педагогічних працівників (понад 60 років), зросла на 40,9 %, від 55 до 60 років – на 3,5 %. На жаль, викладачі молодше 50 років поступово зменшується [29].

Система кадрової політики була таким же одним із спільних стовпів забезпечення якісної освіти, оскільки якість системи освіти в першу чергу визначає якість роботи педагогів над її кваліфікацією. Загальними змінами, продемонстрованими статистичною увагою до освіти за останні шість років, є скорочення кількості педагогічних кадрів та «старіючий» підхід до педагогічної робочої сили. За даними Державної служби статистики України за певний проміжок часу кількість педагогічних працівників, які викладаються з конкретних предметів у вищих навчальних закладах, зменшилася на 6,4%, порівняно з 2014/2015 навчальним роком, при цьому збільшилася кількість професорсько-викладацького складу на кафедрі віком понад 60 років, які викладають окремі предмети в ЗЗСО [24].

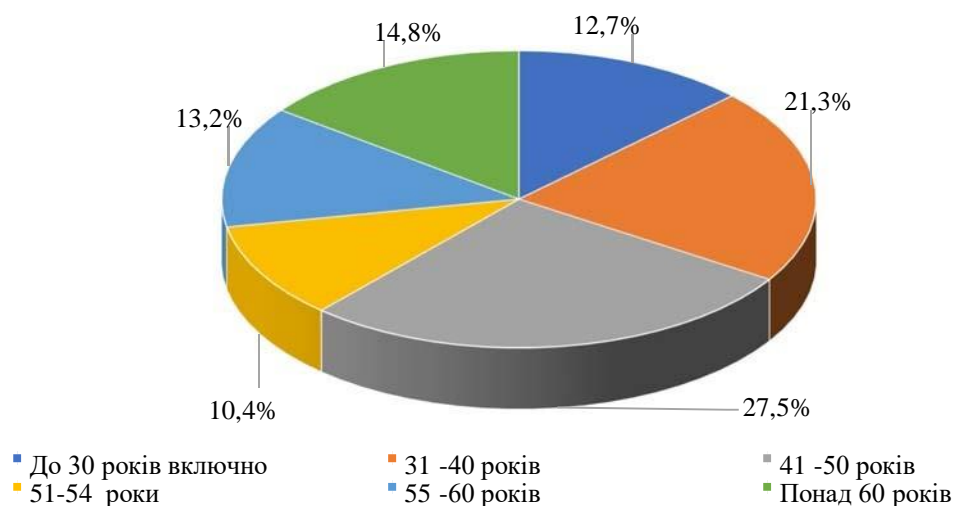


Рис. 2.7 - Розподіл кількості педагогічних працівників, які викладають окремі предмети, за віком у 2019/2020 н. р.[26]

Також спостерігається збільшення кількості вчителів старше 60 років, які викладають спеціальні предмети в ЗЗСО. Загалом категорія, до якої входять вчителі віком від 55 років, які викладають конкретні предмети в ЗЗСО, становить 28,0%, або 76,4 тис. [28].

2.2 Економіко-правничий фаховий коледж – приклад ефективного кадрового забезпечення

ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ» (ВСП «ЕПФК ЗНУ») працює на українському ринку освіти вже 13 років та зарекомендував себе як досвідчений і надійний коледж.

Таблиця 2.1 – Паспорт ВСП «ЕПФК ЗНУ»

| | |
|-----------------|--|
| Назва | Відокремлений структурний підрозділ «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ» |
| ЄДРПОУ | 02125243 |
| Юридична адреса | вул. Жуковського, 66 б навчальний корпус № 2 Запорізького національного університету |
| КОАТУУ | 2310136300 |
| Галузь | 85.3 Середня освіта 85.4 Вища освіта |
| Персонал | 104 особи |
| Керівник | Грибанова Олена Євгенівна |

Економіко-правничий фаховий коледж - це наймолодший структурний підрозділ Запорізького національного університету. Коледж у своїй діяльності керується: Конституцією України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, законом України «Про вищу освіту», законом України «Про фахову передвищу освіту», нормативними актами міністерства освіти і науки України, положенням про державний вищий навчальний заклад освіти, статутом Запорізького національного університету, положенням про «ЕПФК ЗНУ» [30].

Сьогодні в структурі коледжу працюють:

- 1) економічне відділення;
- 2) гуманітарне відділення;
- 3) педагогічне відділення.

В коледжі є розподілення на факультети, де кожний факультет закріплений за певними викладачами (див. табл 2.2):

Таблиця 2.2 - Розподілення факультетів та головних викладачів

| Факультет | Викладачі |
|---------------------|--------------------------------|
| фізичний | Андрєєв А.М., Шпуганич І.Г. |
| філологічний | Данілкина О.В., Доброскок С.О. |
| іноземної філології | Надточій Н.О., Чуян С.О. |
| фізичного виховання | Жестков С.Г. |
| математичний | Циммерман Г.А. |
| менеджменту | Бікулов Д.Т. |
| економічний | Переверзева А.В. |
| юридичний | Середа А.М. |

Згідно офіційного сайту ЕПФК <http://epkznu.com> визначена організаційна структура коледжу (рис. 2.8).

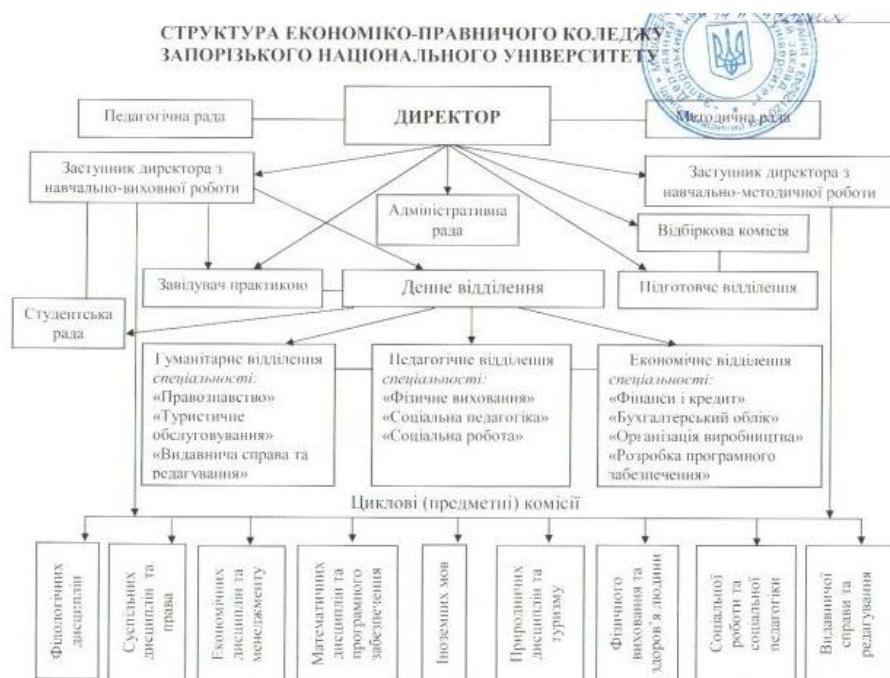


Рис. 2.8 - Організаційна структура коледжу

Згідно рис. 2.8 посади, які займають педагогічні працівники – це викладач, голова циклової комісії, завідувач відділенням, завідувач практикою, завідувач підготовчим відділенням, методист, заступник директора, директор [15].

Головні посади в коледжі з даних організаційної структури такі: Грибанова О.Є. - директор коледжу, кандидат педагогічних наук, викладач вищої категорії, викладач-методист, Данілкина О.В. - заступник директора з навчально-виховної роботи, викладач вищої категорії, Ходаковська А.В. - заступник директора з навчально-методичної роботи, викладач вищої категорії, Есаулова О.В. - керівниця та викладач фізичного виховання, спеціаліст першої категорії, майстер спорту, Волошко Т.В. - завідувач педагогічним відділенням, викладач вищої категорії, Стеценко А.О. - завідувач гуманітарним відділенням, Калашник Я.В. - завідувач підготовчим відділенням, викладач іноземної мови, Федючок І.З. - завідувач методичним кабінетом, викладач вищої категорії, старший викладач, Кирилова І.О. - завідувач практикою, викладач 1 категорії [22].

Найважливішою метою діяльності коледжу є: здійснення освітньої діяльності, яка забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для підприємств різних галузей виробництва, виходячи з потреб ринку праці в різних зонах України; об'єднання матеріальної бази, інтелектуального потенціалу коледжу та Запорізького національного університету для більш ефективного їх використання [29].

Таблиця 2.3 - Основні напрямки діяльності коледжу

| | |
|---|---|
| 1 | підготовка за державним замовленням і договірними зобов'язаннями фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст» |
| 2 | надання повної загальної середньої освіти |
| 3 | культурно-освітня, спортивно-оздоровча діяльність |
| 4 | науково-методична та інформаційна діяльність, підготовка навчально-методичної, наукової літератури |
| 5 | розробка інтегрованих освітньо-професійних програм і навчальних планів з метою впровадження ступеневої системи підготовки фахівців за відповідними напрямками підготовки згідно з отриманою ЗНУ ліцензією, а також науково-методичного забезпечення навчального процесу |

Викладачі ЕПФК постійно вдосконалюють свій професійний рівень та знання і навички, проходять атестації та наукові семінари.

2.3 Оцінка кадрового забезпечення ВСП «ЕПФК»

Основні конкуренти ЕПФК – Запорізький гідроенергетичний коледж, Запорізький металургійний коледж, Оріхівський коледж ТДАТУ, коледж КПУ, Запорізький коледж технологій та дизайну.

Серед конкурентів розглядалися лише ті коледжі, які мають в своєму перерахуванні спеціальностей «менеджмент» або схожу освітню програму.

Клієнтами «ЕПФК ЗНУ» є здобувачі освіти, які закінчили 9, 10 або 11 клас загальноосвітніх закладів.

При закінченні 9 класу майбутній студент складає вступні іспити та навчається всі курси коледжу. Якщо абітурієнт приходить до коледжу після 10 або 11 класу, то він навчається з початку семестра на 2 курсі, пропускаючи

1 курс при умові надання коледжу копії атестату про повну загальну середню освіту або при наданні табелю наприкінці 10 класу.

Таблиця 2.4 - Внутрішнє середовище «ЕПФК ЗНУ»

| Внутрішнє середовище «ЕПФК ЗНУ» | | |
|---------------------------------|---|--|
| Сфера | Слабкі сторони | Сильні сторони |
| Кадри, управління | недостатній рівень володіння державною мовою, немає чіткої єдиної місії | мала плінність кадрів, кандидати наук - викладачі, належний контроль за кадрами, підвищення кваліфікацій працівників |
| Маркетинг | більшість неконтрольованої ініціативи на студентах | реклама курсів коледжу, соціальні мережі, брендовий одяг |

Проаналізуємо штаб викладачів за статтю:

Таблиця 2.5 - Викладачі «ЕПФК ЗНУ» за статтю

| Стать | Кількість, чол | % |
|----------|----------------|------|
| Чоловіки | 2 | 4,4 |
| Жінки | 43 | 95,6 |

Візуалізуємо наші дані у вигляді діаграми з відсотковим співвідношенням (рис. 2.9):

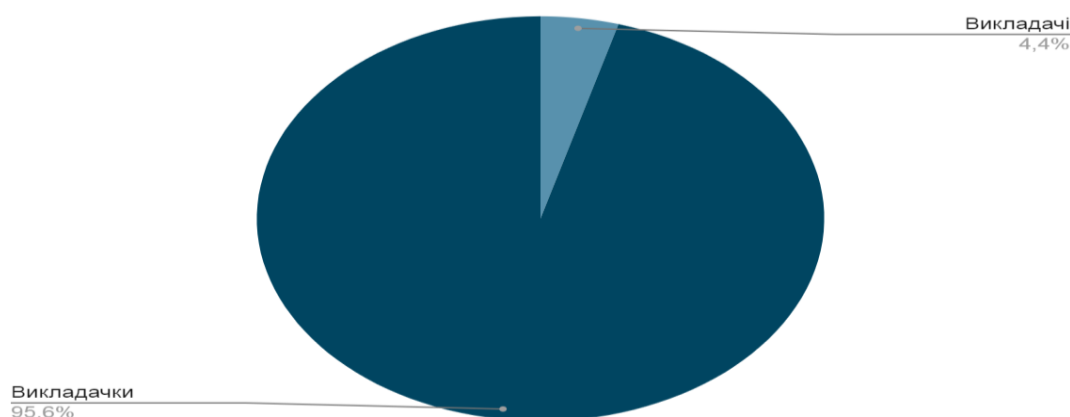


Рис. 2.9 – Розподілення викладачів ЕПФК ЗНУ за статтю

Загальні принципи структури стимулювання і управління в організації залежать від типу відносин між керівництвом і підлеглими Зробимо різницю

в типі відносин в системі «керівник-підлеглий», що склалася в даній організації. У перших відносинах керівники будують свої відносини з персоналом на основі недовіри і неповаги, тому підлеглі не задіяні ні в якому аспекті прийняття рішень. Практично всі амбіції здійснювалося керівництвом, звідки все це доносилося до персоналу за допомогою ланцюжка командування [26]. Персонал заохочується до роботи в першу чергу через страх і загрози, а персонал в такій системі в першу чергу має біологічні потреби і безпеку споживачів. Відсутність взаємодії між керівниками і підлеглими визначається також страхом і впевненістю. При типі других відносин управлінська команда робить перші спроби ввести основи довіри і ввести основи поваги в комерційному розподілі. Хоча основна частка рішень приймається керівництвом, часткове встановлення другорядних цілей делегується працівникам, точно встановленим способом. Персонал мотивується потенційною загрозою командування і знань.

При другому типі відносин управлінська команда робить першу спробу ввести в ділову практику фундамент довіри і поваги. Незважаючи на те що основна частина рішень приймається керівництвом, частина другорядних цілей покладається на підлеглих співробітників, при цьому в ідеально встановленому порядку. Співробітників мотивує потенційна загроза покарання і заохочень. Взаємодія керівництва і підлеглих засноване на граціозності з боку керівника, страху з боку підлеглих, обережності [30].

Третій тип відносин характеризується істотною сумою, але не повною повагою і довірою до керівного складу з боку співробітників.

Нагороди, рідкісні покарання і деяка залученість складають основу мотивації. При цьому взаємодія між керівництвом і співробітниками характеризується значною інтенсивністю і певним рівнем довіри і поваги. Важливі аспекти контролю покладені під відповідальність як на вищому, так і на нижчому рівнях. Четвертий тип характеризується повною повагою і довірою до підлеглих. Прийняття рішень відбувається на всіх рівнях організації і взаємопов'язане. Прийняття рішень відбувається на всіх рівнях

організації і взаємопов'язане. Співробітників мотивує їх залученість до досягнень організації, до прийняття рішень, до зміни технологій і т. Д., Представлені дружні відносини між керівництвом і співробітниками. Існує велика відповідальність за процес контролю, яка включає в себе навіть найдрібніші підрозділи. На підставі особистих спостережень можна зробити висновок, що існує змішаний тип відносин між керівництвом і підлеглими в адміністрації (між першою і другою моделями відносин).[22]

Одним з його підтверджень є детальний контроль правил поведінки, необхідних співробітникам при роботі. Наприклад, співробітник адміністрації повинен демонструвати професійні навички, бажання постійно її вдосконалювати. Таким чином, на працівника доручається «боротьба за краще навчання», незалежно від ситуації, реальних потреб і мотивацій працівника.

Інші правила включають:

Не допускаються особисті інтереси і орієнтації, які негативно впливають на роботу. Відносини з колегами в основному будуються на основі співпраці і компромісу, а накази, директиви та інші нормативні закони, їх посадові обов'язки, пред'являються з високими вимогами до себе і оточуючих,

Ідеал ділового спілкування з колегами, скромне звернення менеджерів «ви», по імені, заступництво,

Неадекватні і неадекватні жести по відношенню до співробітників, клієнтів, відвідувачів, непристойні вирази не допускаються,

Кожен керівник вважає це своєю відповідальністю прикладом дотримання «Стандартів виконавської етики»,

Адміністрація відрізняється високою культурою поведінки співробітників, охайним зовнішнім виглядом,

Вважає неприйнятним дорогі риси спортивного одягу, одягу та макіяжу в робочій обстановці, приділяючи особливу увагу своєму стилю волосся.

Працівник хоче обмежити куріння під час роботи, працівник утримується від будь-якої роботи, яка підриває його власний і авторитет

організації. Чітко утримуватися від участі в незаконному або аморальному справі і робити все можливе, щоб запобігти цьому і т.д.[22]

Так, в організації утвердився принцип недовіри до співробітників, детального контролю принципів поведінки співробітників, недовіри до вміння дотримуватися правил етики без директивного встановлення.

В результаті керівництво фірми свідомо становить мету безпеки в поведінці співробітників - постійний погляд на норми і правила, їх зовнішній вигляд і поведінку, слова і жести для дотримання встановлених правил. На особливу увагу заслуговує правило ігнорування «особистих інтересів і орієнтації» співробітників. Така структура мотиваційних факторів забезпечує загальну орієнтацію управлінського колективу на бюрократичні стандарти (табл. 2.8) на контроль і забезпечення досягнення цілей організації.

Таким чином, принципами бюрократичної системи цінностей є:

- Найважливіші людські взаємини формуються і реалізуються при досягненні цілей організації,
- Ефективність взаємодії підвищується при більш раціональному, логічно зрозумілому поведінці, детальному контролі,
- Людські відносини більш ефективно мотивуються чітко визначеним управлінням і контролем, а також відповідними санкціями.

Для того щоб реалізувати цю систему цінностей, найбільш доцільним є використання нижчої мотивації, оскільки вона орієнтується на:

- Спрощені форми взаємодії з працівниками («наказ - виконання», «положення - зв'язок», «дотримання - заохочення» (заборона)),
- Традиційні види мотивації (здорові фактори, низьке призначення),
- Методичні рекомендації та стандартизовані методи комунікації.

Кожен працівник може отримати премію в розмірі певної суми згідно з положенням про преміювання працівників. Підставою для розподілу премії є:

- Ювілей, дата фестивалю,
- Бездоганні вчинки з різних точок зору (докір, зауваження, відсутність сумлінного виконання обов'язку).

- Форми стимулювання працівників включають:
- Матеріальне стимулювання,
- Видача Почесної грамоти,
- Оголошення подяки,
- Нагородження державними нагородами Російської Федерації,
- Приз.

Метою матеріальної мотивації є задоволення таких потреб, як забезпечення хорошого достатку в домашніх умовах, отримання «гідної» зарплати і т. Д. Згідно з двофакторною теорією Ф. Геоцберга, до завдань отримання відповідної заробітної плати та інших форм стимулювання здорових причин відносяться.[30]

Серед інших здорових факторів, пов'язаних з асоціацією, можна виділити:

- Виділення путівок в оздоровчі заклади (санаторій, будинок відпочинку),
- Виділення додаткових шести днів для періодичного виконання робіт поза робочим днем або щорічної відпустки для відвідування поточних навчальних семінарів, також виконуваних поза восьмигодинним робочим днем,
- Додаткова відпустка означає, розмір якого залежить від стажу співробітника даної організації.

В якості стимулу для співробітників використовуються соціально-психологічні методи мотивації, що включають нагородження почесними грамотами, присудженням ступенів і звань, а також урядових нагород.

Таким чином, розглянуті вище заходи стосуються надання додаткових пільг, послуг, соціальних виплат своїм працівникам.

В якості стимулу для співробітників використовуються соціально-психологічні методи мотивації, що включають нагородження почесними грамотами, присудженням ступенів і звань, а також урядових нагород.

Таким чином, розглянуті вище заходи стосуються надання додаткових пільг, послуг, соціальних виплат своїм працівникам.

В результаті соціальна захищеність співробітників, розвиток їх особистісних якостей, є умовою успіху природоохоронних організацій.[22]

Заходи мотивації, що беруть участь в організації, включають в себе не тільки здорові, але і мотиваційні фактори, такі як:

- Перспективи підвищення кваліфікації (включаючи конкретні заходи)
- Шанси на кар'єрний успіх, збільшення обов'язків за допомогою підвищення по службі.

Розглянемо докладніше ці питання.

Підвищення кваліфікації є важливою складовою структури системи мотивації та управління організацією, оскільки підвищення кваліфікації тісно пов'язане з перспективами кар'єрного росту.

Підвищення кваліфікації включає стажування (якщо воно використовується як самостійний вид додаткової професійної освіти) і професійну перепідготовку незалежно від тривалості курсу навчання, типу і статусу навчального закладу або навчального плану та організацій, що реалізують програми.

Крім того, за допомогою різноманітних стимулів компанія впливає на самоосвіту (самонавчання) своїх експертів і співробітників, впливаючи на розвиток їх професійних навичок.

Перепідготовка і підвищення кваліфікації муніципальних службовців - це самостійний вид додаткової освіти, теоретичної підготовки і освоєння практичних знань, умінь і навичок за новими і традиційними напрямками діяльності службовців.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації муніципальних кадрів здійснюється:

- Якщо потрібно додаткове переведення (переведення за місцем муніципальної служби іншої спеціальності), потрібно глибоке знання конкретних сфер діяльності,[14]

- Підтримувати рівень прийнятності муніципальних службовців, достатній для ефективного виконання державних обов'язків,
- При необхідності руху роботи без зміни профілю основної діяльності,
- Для осіб, зарахованих до муніципального резерву служби,
- Для осіб, які навчаються на муніципальних службах, якщо вони не мають базової професійної освіти або раніше не були на муніципальних службах.

Спот не вимагає безпосередньої підготовки фахівців і персоналу, великих витрат на навчання, і при цьому придбання певних знань і навичок. Навчання поза робочим місцем більш ефективне, має більшу теоретичну спрямованість, пропонує мультидисциплінарне навчання, але вимагає значних витрат. Крім того, працівник відходить від своєї роботи. Використовувані тут методи, як правило, узгоджуються з теоретичною спрямованістю навчання - в їх основі лежать лекції, практичні заняття на заняттях, навчальні програми, комп'ютери, обмін досвідом і т. д.

Природно, що походження таких курсів підвищення кваліфікації потрапляє в очі персоналу компанії, орієнтуючись на успіх, міць і престиж:

- В якості однієї зі складових просування по кар'єрних сходах (відповідний крок посади),
- Як отримати додаткові і необхідні знання,
- Як «бути в хорошому становищі у менеджера»,
- Як придбати елементи професійного та ділового престижу в очах однолітків навколо.

Місце навчання - Київ. Тривалість підвищення кваліфікації становить 10 - 15 днів, середня кількість учнів на території - 3 - 4 людини.

Особливе значення при проходженні курсів підвищення кваліфікації для співробітників має дотримання матеріальних гарантій. Гарантії матеріального забезпечення на святковий період служать додатковим стимулом при прийнятті рішення про проходження курсів підвищення

кваліфікації. Протягом періодів навчання і підвищення кваліфікації службовці зберігають середню заробітну плату за зайнятими посадами.

Період підвищення кваліфікації та перепідготовки зараховується до стажу муніципальної служби.

Службовець зобов'язаний використовувати результати навчання для підвищення ефективності виконання державних обов'язків, для підвищення якості роботи районної адміністрації. Ще однією мотивацією організації є можливість кар'єрного успіху, підвищення відповідальності за допомогою просування по службі. Методика просування відповідних кандидатів в організації полягає в формуванні і підготовці резерву співробітників для просування на керівну посаду. Проаналізуємо кар'єрограму службовця адміністрації.[2]

Кар'єра цього муніципального працівника розвивалася протягом семи років. Муніципальний службовець почав працювати в адміністрації секретарем-інструменталістом в 1989 році після проходження перепідготовки і вищої освіти. Глава адміністрації призначив цього співробітника на більш високу посаду. За три роки цей співробітник придбав навички і знання, показавши себе в кращому напрямку. Пройшовши курс підвищення кваліфікації і успішно склавши іспит з дисципліни, цей співробітник був підвищений до головного спеціаліста загального відділу за успішне виконання роботи і здачу іспиту.

Для того щоб визначити типологію мотивації трудової діяльності, необхідно провести соціальне опитування серед співробітників організації і виявити ціннісну орієнтацію працівника (колектив), силу мотивації, напрямки мотивації, напрямки роботи по стимулюванню співробітників.

Для того щоб вирішити поставлені завдання, необхідно

1. Аналізуємо соціальну структуру працівників. З наведеної гістограми видно, що компанія залучає роботу молодих фахівців, необхідну для підвищення якості потенційних обов'язків.

Після проведення опитування всього штату адміністрації працівники були розділені на чотири підгрупи, кожна з яких мала схожість думок (табл. 2.9).

При розрахунку середнього балу по кожному респонденту (індивідуальному) необхідно скласти бали за всі перераховані в анкеті питання, а потім відняти відповідь 49 (як антимотивний) і потім розділити на загальну кількість питань в даному блоці.

1. 30 осіб, чия думка збігалася:

$$(39 - 1)/13 = 2,9 \text{ (сильна мотивація).}$$

2. 17 осіб, чия думка збігалася:

$$(34 - 1)/13 = 2,5 \text{ (сильна мотивація).}$$

3. 20 людей, чия думка зустрілася $(35 - 1)/13 = 2,6$ (сильна мотивація).

4. 15 осіб, чия думка збігалася:

$$(36 - 1)/13 = 2,6 \text{ (сильна мотивація).}$$

Таблиця 2.10 - Таблиця результатів

| Кількість | Середній бал по групі | Тип мотивації | Середній балл по респонденту | Сила мотивації | Направленность мотивації |
|--|-----------------------|------------------|------------------------------|-------------------|--------------------------|
| 30 человек 1 підгрупа 2 підгрупа 3 підгрупа 4 підгрупа | 39 | Досяжний | 2,9 | Сильна мотивація | Мотиви досягнення |
| 17 человек 1 підгрупа 2 підгрупа 3 підгрупа 4 підгрупа | 34 | Колективний | 2,5 | Сильна мотивація | Мотиви збереження |
| 25 людей 1 підгрупа 2 підгрупа 3 підгрупа 4 підгрупа | 35 | інструментальний | 2,6 | Сильна мотивація | Мотиви досягнення |
| 15 людей 1 підгрупа 2 підгрупа 3 підгрупа 4 підгрупа | 36 | інтелектуальний | 2,6 | Сильная мотивація | Мотивы достижен |

Після опитування ми виявляємо, що сила мотивації співробітників сильна. Колектив компанії був тісно згуртованим, висококваліфікованим. Службовці усвідомлюють свою роботу, виконуючи її якісно. У колективі

панує тепла і дружня атмосфера. Вони люблять робити складні і цікаві завдання, що дозволяють проявити свої навички. На основі аналізу ми провели порівняльний аналіз відповідей з лівого та правого боку анкети, ранжуючи за важливістю для команди. За даними в таблиці ми з'ясували, що співробітниками рухає висока мотивація. При цьому забезпечується високий інтелектуальний рівень. Вони виконують складні, але в той же час цікаві завдання, які дозволяють в повній мірі проявити свої здібності, домагаючись високих результатів.[12]

Таким чином, адміністрація представляє як здорові мотиваційні фактори (стимули, пільги і т.д.), так і мотивацію (потенціал поліпшення навчання, потенціал професійного зростання). Зосередьтеся на зайнятій голові. При цьому група мотиваторів не розвивалася, так як були перерозвинені тільки два види мотивації - можливість зарахування в кадровий резерв для просування на керівні посади і можливість поліпшення професійних якостей.

Недоліком цієї системи мотивації співробітників в організації є неврахування багатьох факторів мотивації, відсутність чіткої політики управління мотивацією в організації, опора на штучні, бюрократичні норми поведінки в шаблонах, традиційні форми мотивації. Слід враховувати, що ефективно управління мотивацією співробітників, для ефективного стимулювання діяльності, рекомендується проводити регулярні дослідження мотивації співробітників. Додатковою причиною проведення мотиваційних досліджень є мінливість намірів співробітників, їх швидкий перехід з плином часу під впливом конкретних факторів в організаційному середовищі або управлінських рішень. Крім того, для двох працівників можуть знадобитися абсолютно різні дії для задоволення одних і тих же потреб.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

3.1 Заходи щодо поліпшення мотивації праці

На основі аналізу мотивації праці були запропоновані наступні кроки щодо поліпшення мотивації праці.

1. Запровадити гнучку систему оплати праці.

Підвищення мотивації співробітників компанії в першу чергу стосується розвитку базової мотивації. Одним з видів такого розвитку є вдосконалення системи оплати праці організації. Розмір заробітної плати та введення гнучкої системи оплати праці підвищить зацікавленість службовців в їх обов'язках, і від цього буде залежати активізація праці, тому глава топ-менеджер/ керівник, впровадить гнучку систему оплати праці, буде без зволікань отримувати звіти про виконану роботу в строк.

2. Ефективність використання під час роботи пов'язана з науково-технічними досягненнями, що дозволяє вирішити кілька завдань і збільшити обсяги робіт з найменшими витратами.

Коли створені відповідні організаційні умови, удосконалення технічного оснащення важливо тільки тоді, а трудова діяльність працівників об'єднується в певну систему. До недавнього часу менше уваги приділялося соціально-економічним факторам, які також визначають раціональне використання робочого часу.[22]

3. Умови праці.

Вивчення умов праці відіграє важливу роль у підвищенні ефективності організації. Матеріальні інтереси не завжди висуваються на перший план, співробітник, який відчуває себе некомфортно на робочому місці, спробує змінити основне місце роботи. Працівника

цікавить тривалість робочого дня, тижня, можливість перерви в основній роботі. Організація харчування та відпочинку в обідній та вечірній час.

Пропозицій щодо благоустрою робочого місця відіграє важливу роль добре ставлення керівництва. Умови праці, крім престижу організації, а отже, і плинності кадрів, мають величезний вплив на ставлення співробітників до виконуваних обов'язків, продуктивність і якість виконуваної тут роботи.

4. Підвищення кваліфікації службовців.

Підвищувати кваліфікацію дає співробітнику впевненість триматися за цю роботу. Паралельно з підвищенням кваліфікації підвищується заробітна плата, відкриваються нові можливості для просування по службі. Це породжує ентузіазм і сумлінне ставлення до роботи. Підвищення кваліфікації окремих співробітників підвищує ефективність роботи організації в цілому.

5. Створення умов для соціальної діяльності працівників організації.

Для того щоб виконати поставлені перед організацією завдання, а також повсякденні завдання, потрібно участь окремих груп і всього колективу. Кращі результати досягаються в згуртованому колективі. Деякі незрозумілі моменти в творі можна створити тільки разом. Якщо співробітник відчуває себе членом команди, якщо підтримка отримується від співробітників, то поставлені обов'язки будуть виконуватися з підвищеною ефективністю.

6. Оцінка і просування досягнутих результатів. [26]

З метою підвищення результатів слід ввести систему заохочень і матеріальних винагород. Винагорода - це все, що людина вважає цінним для себе, але поняття цінностей в людях специфічно, а отже, оцінка винагороди і оцінка його відносної величини різні, отже, в тому числі і зовнішня винагорода (заохочення, переплата, подорожчання і визнання, постійні витрати, страхові виплати). Внутрішню винагороду дає сама робота [15]. Наприклад, це відчуття досягнення результату, змісту і значущості виконаної роботи. Найпростіший спосіб забезпечити внутрішню винагороду - це, перш за все, створити робочу обстановку, створити передумову для якісної роботи.

Таким чином, керівник повинен враховувати всі ці фактори і по можливості задовольняти потреби своїх підлеглих, при цьому розглядаючи і аналізуючи вимоги до стимулювання і винагороди кожного підлеглого. Винагорода і заохочення підвищить продуктивність праці і інтерес до виконуваної роботи.

7. Залучення підлеглих до формування цілей і розробки рішень.

З метою підвищення ефективності роботи організації працівники мають досвід прийняття рішень. Оскільки працівники знають всі нюанси і нюанси своєї роботи, його поради можуть виявитися дуже корисними. Крім того, рішення, розроблені за участю підлеглого, будуть оброблятися ним з більшою точністю, це поліпшить взаємини з працівниками і підвищить ефективність роботи керівництва.[17]

Формування ефективної системи мотивації в організації вимагає наявності певних факторів і умов, що дозволяють удосконалювати існуючі концепції і методи стимулювання праці.

Таблиця 3.1 - Перелік кроків щодо поліпшення мотивації праці

| Події | Очікуваний результат |
|--|---|
| 1. Впровадження гнкої оплати винагороди. | Висока зацікавленість |
| 2. Ефективність використання робочого часу | Підвищення виробітку праці |
| 3. Умови праці | Працівник отримує задоволення від праці, умов, середовища і відповідно виконує свої посадові обов'язки сумлінно і досить добре. |
| 4. Підвищення кваліфікації | Можливості просування, підвищення у посаді |
| 5. Створення умов для підвищення активності для працівника | Створення умов для командної роботи, корпоративний дух. |
| 7. Залучення підлеглих до формування загальних умов об'єднання команди | З метою підвищення діяльності в організації |

Наявність співробітників в професійно доцільній і стабільній командній організації необхідно для формування системи мотивації з елементами індивідуалізації, при цьому кожен представник колективу стає відомий за багатьма параметрами (на основі спостереження, атестації, бесіди, професійної результативності роботи, особливостей поведінки колективу) і

це дозволяє йому вибрати єдино правильну для нього форму мотивації своєї особистої роботи.[22]

Крім того, колектив, в якому планується комплекс кроків щодо поліпшення мотивації, повинен складатися з професійно підготовлених кадрів, які адекватно реагують на зміни, в цих умовах зміни стають економічно виправданими, від їх реалізації може бути виведено економічний ефект.

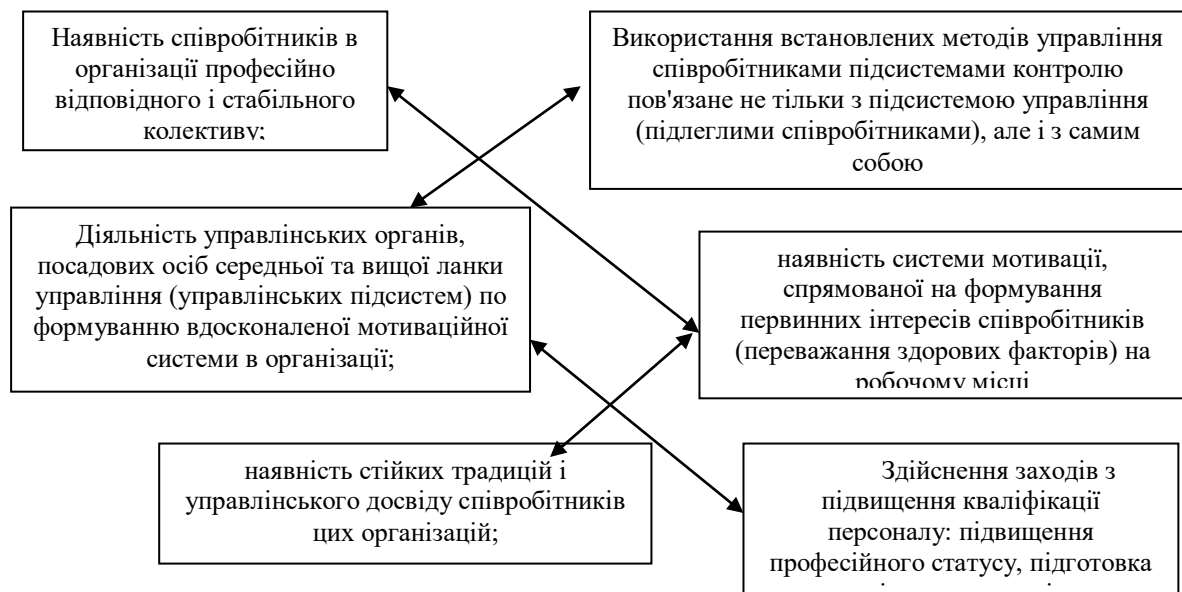


Рис. 3.1 – Мотивація персоналу

В організаціях, де відсутня діяльність з формування кращої системи мотивації управлінських органів, посадових осіб середньої та вищої управлінської ланки (управлінських підсистем), не було зроблено жодних спроб здійснити будь-які зміни. Спостерігається певний ступінь незадоволеності співробітників, що неминуче призводить до зростання неформальних протидіючих сторін, напруженості між міжособистісними відносинами і конфліктами, зниження трудової дисципліни, зниження ефективності виконуваної роботи.

Якщо підсистема управління використовує тільки усталені методи управління співробітниками по відношенню до підлеглих співробітників, то у неї підвищується нігілістичний настрій, фрустрація, напруженість у

відносинах «начальник - підлеглий» всередині колективу, неможливість прийняття ефективних заходів щодо формування мотивації підлеглих на практиці.

Крім того, часто використовувані методи управління потребують модифікації, так як управління персоналом, використання сучасних умов переважно адміністративних систем команд, метод «стимулювання - схвалення» часто стає неефективним способом підвищення продуктивності праці і трудової дисципліни.

Реалізація таких методів управління працівниками тісно пов'язана з системою мотивації, що реалізується з метою формування первинних інтересів працівників на робочому місці (переважання здорових факторів: умов праці, заробітної плати, стимулів та ін.). Використання цієї базової, базової форми мотивації, однак, є ключовим для подальшого вдосконалення процесу стимулювання праці.

Об'єктивні умови забезпечують обґрунтування, дозволяючи внести позитивні зміни в існуючу систему мотивації організації:

Наявність змін у зовнішньому середовищі організації, що створює необхідність підвищення продуктивності праці в організації (накази вищих інстанцій, вимоги щодо вдосконалення трудової дисципліни, нові економічні умови та ін.) [22]

Наявність прийняття рішень, необхідної сили волі та інструментів всередині організації для реалізації ряду позитивних змін (розробка відповідної концепції, програми, усвідомлення необхідності змін).

Стійкі традиції і досвід управління співробітниками також є необхідною умовою формування ефективної системи мотивації, оскільки в передбачені етичні та психологічні норми типу «корпоративні інтереси», «єдиний командний дух». На ефективну мотивацію співробітників позитивно впливають ці правила, відповідального ставлення до справи, створюючи додаткові стимули для якісного, Здійснення заходів з розвитку персоналу: поліпшення професійного статусу, виховання і навчання представляється

логічним завершенням «турботи» підсистеми управління про співробітників організації, оптимізації поведінки і організації відповідальності і стимулювання зростання виробництва.

Таким чином, щоб розробити конкретні способи створення ефективної системи мотивації праці, організації необхідно мати певні умови спонукання персоналу.

3.2 Рекомендації щодо поліпшення кадрового забезпечення персоналом за рахунок активізації мотивації

Одним з недоліків процесу мотивації адміністрації є відсутність ефективних методів вивчення мети, актуальної інформації персоналу. Поліпшення мотивації повинно ґрунтуватися на даних прикладних досліджень, які дозволять уточнити характеристики, якості, її спрямованість, потреби працівника.

1. Для того щоб провести дослідження спрямованості і потреб службовця, необхідно ввести в роботу співробітників конкретного фахівця, що займається виключно управлінням мотивацією співробітників.

При введенні такого експерта необхідно розробити посадову інструкцію, встановити винагороду і передбачити місце в кабінеті відділу кадрів. Зарплата фахівця повинна відповідати його званню і окладу.

Офіс повинен бути яскравим і комфортним, рекомендований колір для офісу - бежевий, це буде заспокійливо впливати на клієнтів. Відділ повинен бути комп'ютеризований, він допоможе працювати з клієнтами.

2. Оцінка якостей працівника на підприємстві може виконуватися за п'ятибальною шкалою. Для цього формується експертна група з числа людей безпосередньо з числа керівника даного співробітника і його товаришів по службі, підлеглих. Природно, думки членів групи різні, так як, наприклад, підлеглі можуть бути більш суб'єктивними в оцінці свого начальника, ніж вищі однолітки.

Однак в ході такого експертного опитування зазвичай отримують інформацію, що дозволяє створити загальну картину ділових і особистих якостей співробітника.

В якості оціночних показників рекомендується кілька груп атрибутів:

- Ділові та соціальні (ставлення до бізнесу, підприємництво, почуття обов'язку, почуття відповідальності, якість роботи, потреби в собі, вміння працювати потенційно);

- професійні якості і знання (знання в менеджменті, професійній сфері, культурний рівень, загальна освіта, ставлення до підвищення кваліфікації підлеглих);

- особистісні якості (почуття справедливості, компетентність);

- Достовірність.

- При цьому експерти повинні були зробити оцінку за системою:

- Постійно виражаються якості - 5;

- Часто виражаються якості - 4;

- Кількість релізів і нерозголошення практично дорівнює - 3;

- Якості виражені рідко - 2.

Значимість даного дослідження полягає в тому, що воно дозволяє отримати результат, який комплексно ідентифікує співробітника з боку через суб'єктивні думки декількох співробітників даної організації.

В цілому для розвитку наукових досліджень співробітників необхідно вдосконалювати методи атестації:

- Впровадження сертифікаційних анкет для керівників та експертів;

- Вивчення та впровадження передових форм сертифікації з використанням комп'ютерних технологій;

- залучати фахівців вищих служб для проведення систематичних занять;

- Менеджери та експерти рекомендуються для сертифікації.

Удосконалення методів сертифікації можуть вступити в розробку відданої системи мотивації співробітників в організації організаційно.

3. В рамках підвищення впливу на мотивацію співробітників в адміністрації необхідно створити структурний підрозділ, який буде вирішувати наступні завдання:

- Сприяти розвитку організаційної структури управління;
- Аналіз існуючої організаційної структури управління, проектування таких структур;
- Забезпечувати нормальні умови праці, організовувати дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці;
- Естетичність, дотримання вимог охорони праці;
- Виявлення та управління мотиваціями співробітників.

Таким чином, цьому структурному підрозділу доводиться працювати в напрямку управління мотивацією поведінки працівників, забезпечення прогресивних форм оплати праці, забезпечення форм морального і матеріального стимулювання працівників.

4. Діяльність такого структурного підрозділу повинна бути спрямована, по-перше, на досягнення балансу між регулятором мотивації і основними мотиваторами.

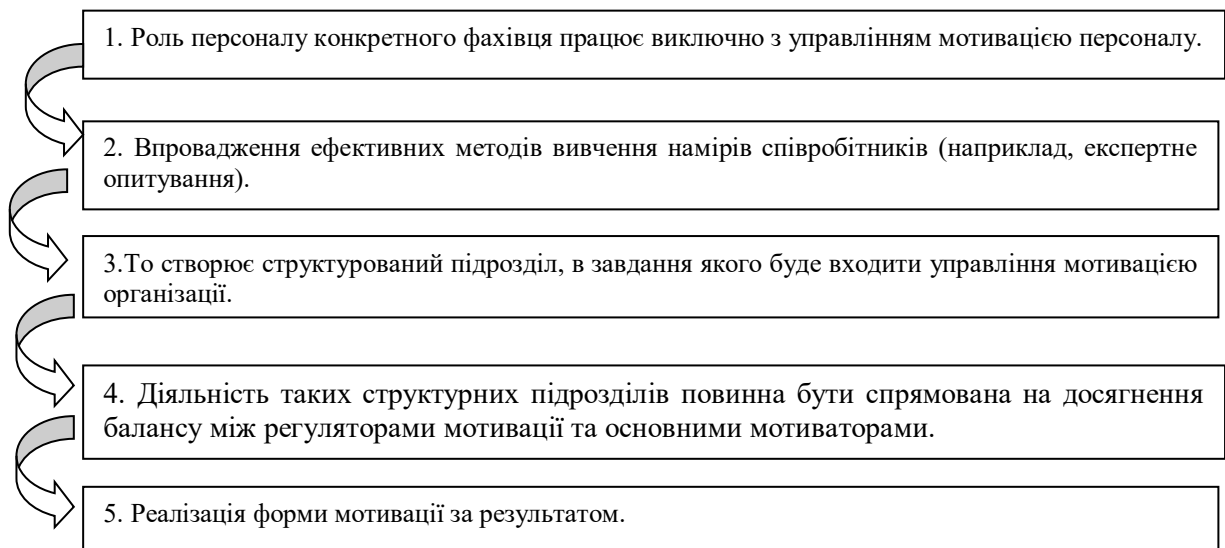


Рис. 3.2 - Рекомендації щодо мотивації з роботи співробітників компанії

Так, до регуляторів мотивації відносяться: робоче середовище (робоче місце, рівень шуму, наявність системи електропостачання, проектування

приміщення), оплата праці (винагорода та інші виплати, вихідні дні, системи медичного обслуговування), безпека.

В адмініструванні ці фактори задіяні і керівництво підприємства приділяє їм значну увагу.[22]

Таким чином, до основних рекомендацій з мотивації роботи співробітників компанії відносяться перелік, який визначений на рис. 3.2:

5. Щоб співробітники приймали не тільки зовнішню винагороду, а й внутрішню, у них повинна сформуватися (і така діяльність, яка дозволить цим почуттям проявити себе) почуття власної гідності, задоволеності досягнутими результатами, змістом і значимістю своєї роботи, обов'язками. Заохочення неформального спілкування при виконанні службових обов'язків

3.3 Розрахунок економічного ефекту від передбачуваної діяльності

Таблиця 3.1 – Показник для розрахунку підвищення економічного ефекту

| втрати через відсутність виробництва протягом двох тижнів для співробітників, які вирішили піти з роботи; | втрати через відсутність виробництва знову набраних працівників; | витрати, пов'язані з навчанням знову працевлаштованих кадрів; | додаткові витрати, пов'язані з організаційною роботою по прийому і звільненню співробітників за власним бажанням; | фактичний коефіцієнт робочої сили внаслідок похибок в організації праці підприємства, %. | очікуваний показник плинності робочої сили після введення комплексу вимірювань для наукової організації праці, %; |
|---|--|---|---|--|---|
| 15750 | 65000 | 92500 | 19600 | 20%. | 10%. |

Отже,

$$192850 * (1 - 10\% / 20\%) = 96425 \text{ грн.}$$

Вжиті кроки мали значний вплив на зниження плинності кадрів. Керівництво звернуло увагу на співробітників і виконання ними своїх обов'язків, що призвело до рішення про те, що хороша праця повинна винагороджуватися підвищенням заробітної плати на більш високому середньому рівні. Більше того, більш висока зарплата та премія збільшують очікування кінцевих людей і, таким чином, загальну вартість компенсації.

Керівництво пропонує компенсаторний час або негайну винагороду своїм співробітникам за виконання хорошої роботи. Це зберігає ентузіазм народу протягом усього року.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що працівник організації в своїй поведінці визначається як біологічними мотивами, які змушують його зберігати робоче місце і отримувати необхідну заробітну плату як метою своєї діяльності, так і ставляться як небіологічні цілі, наприклад, мета завоювати повагу з боку оточуючих,

Існують деякі закономірності мотивації її розкриття, які при їх обліку допомагають керівникам підвищити ефективність впливу на поведінку підлеглих, досягти більш високих показників продуктивності праці, уникнути трудових конфліктів. При цьому слід зазначити, що значення конкретних закономірностей мотивації у різних дослідників присвоюється по-різному. Тому точніше буде говорити про загальні принципи реалізації мотивації співробітників.[32]

В даний час були запропоновані різні форми мотивації на основі передових теорій, моделей і концепцій мотивації. Однак необхідність застосування конкретних методів мотиваційної роботи полягає, з одного боку, в подальшому вивченні мотивації праці, з іншого - для більш критичного розуміння представлених теорій.

Здається, що кожна теорія має раціональну частину, яку не можна оскаржити, оскільки її існування перевіряється через практику. В результаті з кожної теорії в залежності від конкретної ситуації можна прийняти рішення по ситуації або скласти рекомендацію по роботі з співробітниками. При цьому конкретні форми мотивації будуть залежати від численних змінних, вироблених всередині організації, між діяльністю співробітників компанії і їх характеристиками.[11]

В даний час існує значна кількість наукових понять, що пояснюють мотивацію трудової діяльності і способи її формування. При цьому різні

методи не суперечать один одному, а відображають складність і складність процесу мотивації в діловій сфері.

Різні концепції, теорії мотивації підтверджують думку один одного про те, що нижчі і вищі потреби формуються в рамках потреб людини. Хоча більш низькі вимоги представлені фізіологічними потребами, потребами в безпеці, відносяться до наступних методів досягнення вищих потреб підприємства:

- Найм співробітників для виконання роботи, яка дозволить їм спілкуватися,
- Створення командного духу на роботі,
- Для підвищення змісту твору,
- Оцінка і нагородження підлеглих за результати,
- Представник влади,
- Просування підлеглих по кар'єрних сходах,
- Заохочення і розвиток творчих навичок підлеглих,
- Правильне визначення і розвиток потенціалу підлеглих і т.д.

Мотивація співробітників організації характеризується наступними проблемами:

Не вивчені зміни в основному призначенні і мотивації роботи співробітників,

На процес стимулювання праці впливає специфіка діяльності адміністрації (складні види робіт, бюрократична структура, традиції),

Мотивація є регулятором і основні мотивації не збалансовані,

Не задіяні форми мотивації: внутрішня винагорода, мотивація за результатом.[13]

Напрямки вдосконалення мотивації праці включають в себе комплексні кроки по одночасному впровадженню паралельних мотивацій в організації, дві групи факторів мотивації, більше взаємин людини з працівниками, вплив на їх вищі потреби, більш сильне формування мотивації, пов'язане з цілями організації.

Рекомендації по мотивації співробітників компанії включають в себе:

- Роль співробітників конкретного фахівця, який працює виключно з управлінням мотивацією співробітників,
- Впровадження ефективних методів вивчення цілей співробітників (наприклад, експертне опитування),
- Створити структурований підрозділ, в завдання якого буде входити управління мотивацією організації,
- Діяльність таких структурних підрозділів повинна бути спрямована на досягнення балансу між регуляторами мотивації і основними мотиваторами;
- Реалізація форми мотивації за результатом.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Зазначимо, що діяльність завжди пов'язане з людьми, кадрами тобто люди створюють основу та можливість розвитку на підприємстві. Правильно побудована організаційна структура, система винагороди та мотивації персоналу відіграють важливу роль. А, отже, продуктивний успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання.

Це є серйозним викликом для системи освіти України і вимагає перегляду обставин заохочення у сфері освіти молоді до роботи в школах та їх підготовки за рахунок бюджетного фінансування. Іншими заходами, перспективними для повноцінного реформування середньої шкільної освіти, поряд з вищенаведеними, є:

Виконання закону України «Про повну загальну освіту»;

- прийняття Державного стандарту середньої базової освіти, розробленого на основі умінь, вправ та особистісних методик, заснованих на концепції нової української школи;

- забезпечити формування змісту освіти для початкової та спеціалізованої середньої шкільної освіти відповідно до академічної системи;

Також впровадження та кваліфікація матеріалів атестації наукових кадрів, результат якої в подальшому підготовлений для отримання додаткової державної заробітної плати на місяць;

- ревізійний розвиток, такий як професійна підтримка, підтримка та підтримка викладацького складу;

- продовження формування нового інклюзивного, комфортного та безпечного навчального середовища, особливо шляхом оновлення матеріалістичних і технічних основ загальноосвітнього навчального закладу;

- продовжити навчальний матеріал за всіма напрямками, включаючи необхідні шкільні автобуси;

- підготовка тренерського штабу у вищих навчальних закладах для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами;
- затвердження показників та інструментів оцінювання під час перевірок закладів вищої освіти та розробка системи моніторингу якості освіти.

Підготовка професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів до роботи за вимогами використання технологій дистанційного навчання, а також дистанційного навчання з використанням сучасних психологічних, освітніх та інформаційно-комунікаційних технологій.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
2. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 2019. 146 с.
3. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. Серія «Економічні науки». 2018. № 4(253). С. 49–53.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 337 с.
5. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2019. 304 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 296 с.
7. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.
8. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.
9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 232–236.
10. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 36–38.
11. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 315–320.

12. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець ХХ - початок ХХІ ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2015. С.3-5.

13. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.

14. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. ХХ – початок ХХІ ст.): Монографія.-Суми: «Сумська обласна друкарня». Видавництво «Козацький вал», 2021. С. 218-222.

15. Christopher Day, Christopher Developing teachers: the challenges of lifelong learning, 2019. P.1-22.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.

17. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 9. С. 232–236.

18. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.

19. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62.

20. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

21. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

22. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2021. № 3 (7). С. 58–61.
23. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2020. № 5. С. 81–85.
25. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>. (дата звернення: 15.11.2022).
26. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 8. С.80-85.
27. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону*. 2018. № 1 (64). С. 177-184.
28. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право»*. 2019. С. 59 – 66.
29. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1). – С. 306-311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєіv_2014_1%281%29__52. (дата звернення: 15.11.2022).
30. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижгородського*

університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. 2018. № 1. С. 92-97.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkrnuen_2015_10_60. (дата звернення: 15.11.2022).

32. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

33. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск*. 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

34. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 19–20.

35. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2018. № 3. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_3_37 (дата звернення: 15.11.2022).

36. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.

37. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

38. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

39. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

40. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. Київ : Изд-во Европейского ун- та, 2018. 576 с.

41. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 2019. 180 с.