

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення технологій мотивації персоналу організації

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Мельник А.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник Біленко О.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- _____ Мельник Артем Павлович
 (прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення технологій мотивації персоналу організації
- керівник проєкту (роботи) _____ Біленко Олена Вікторівна, к.е.н., доцент.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «4» листопада 2024 року № 451
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
- 1 Теоретично-методологічні основи ефективних систем мотивації персоналу в організації
- 2 Дослідження системи мотивації на підприємстві
- 3 Шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу на підприємстві
- _____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
- _____
- _____
- _____

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

(підпис)

Мельник А.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Біленко О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 112 с., 17 табл., 7 рис., 62 джерела.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження - технології мотивації в системі управління персоналом підприємства.

Мета дипломної роботи - розглянути теоретично-методологічні основи ефективних систем мотивації персоналу в організації, проаналізувати системи мотивації персоналу на підприємстві та запропонувати шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження – загальнонаукові методи логічного та системного аналізу і синтезу, спеціальні методи: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, соціально-психологічні методи збору первинної інформації.

Сучасна мотиваційна система повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства, при цьому враховувати індивідуальні потреби і цінності працівників, рівень кваліфікації та можливості кар'єрного просування. Такий підхід зможе забезпечувати результативну працю.

Одним із основних завдань науки управління стає розробка ефективних підходів і систем - технологій, які дозволяють досягати максимальних результатів за мінімальних витрат.

В роботі викладено: особливості сучасних технологій мотивації персоналу в організації; аналіз методів і прийомів мотивації в системі управління персоналом підприємства; шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу на підприємстві.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІ СИСТЕМИ, МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ МЕТОДИ, ПОТРЕБИ, ЦІННОСТІ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ, РОЗВИТОК

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретично-методологічні основи ефективних систем мотивації персоналу в організації	9
1.1 Особливості сучасних технологій мотивації персоналу в організації	9
1.2 Умови формування сучасних мотиваційних систем в організації	19
Висновки до 1 розділу	32
2 Дослідження системи мотивації на підприємстві	35
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	35
2.2 Аналіз методів і прийомів мотивації в системі управління персоналом підприємства	44
2.3 Вивчення умов мотиваційного середовища на підприємстві	55
Висновки до 2 розділу	62
3 Шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу на підприємстві	66
3.1 Напрямки вдосконалення технологій мотивації персоналу через «збагачення праці» за методом Герцберга	66
3.2 Удосконалення технологій мотивації персоналу на основі впровадження професійно-кваліфікаційних карт	72
3.3 Розробка індивідуально – типологічних підходів до технологій мотивування працівників підприємства	82
Висновки до 3 розділу	91
Висновки	94
Перелік посилань	96
Додаток А. Штатний розпис КНП «СОК «Олімп»	104
Додаток Б. Тест Ф. Герцберга	106
Додаток В. Тестування «Визначення психологічного типу особистості»	111

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні мотиваційні системи на підприємстві створюють можливості для ефективного залучення, утримання та стимулювання персоналу на основі визначення потреб працівників, врахування мети та завдань організації та особливостей і умов ринку праці.

Якісна мотиваційна система повинна сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, при цьому враховувати індивідуальні запити працівників, їхні потреби і цінності, здатності і можливості, рівень кваліфікації та кар'єрні сподівання, тим самим забезпечуючи продуктивність і результативність працівників.

Крім того, система мотивації має відповідати тим можливим змінам внутрішнього середовища підприємства та зовнішнім умовам. Сучасні технології мотивації передбачають нові методи стимулювання, оперативно корелюють з конкретними результатами праці, що стимулює працівників до продуктивної діяльності і професійного розвитку.

Вивченням проблем мотивації, розвитком їх теоретичних засад та втіленням у практичну діяльність займалися відомі зарубіжні вчені: Ф. Тейлор, О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, А. Портер, Е. Лоулер, Д. Мак - Клелланд, В. Врум та інші.

До розвитку теорій мотивації дотичні українські вчені – М. Туган – Барановський, В.Вольський, Г. Цехановський та інші.

Ефективні мотиваційні технології сприяють особистісному розвитку працівників, спонукають до навчання, удосконалення знань, вмінь і навичок та підвищення кваліфікації. І якщо такі заходи зрозумілі, доступні та оцінюються як справедливі, підприємство отримує вмотивованого працівника, що забезпечить ефективну високопродуктивну трудову діяльність.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими

дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Мета дипломної роботи - розглянути теоретично-методологічні основи ефективних систем мотивації персоналу в організації, проаналізувати системи мотивації персоналу на підприємстві та запропонувати шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в ході дослідження вирішено наступні задачі:

- розглянуто теоретично-методологічні основи ефективних систем мотивації та особливості сучасних технологій мотивації персоналу в організації;
- проаналізовано використання методів і прийомів мотивації в системі управління персоналом підприємства;
- досліджено умови мотиваційного середовища на підприємстві;
- визначено напрямки вдосконалення технологій мотивації персоналу через «збагачення праці» за Герцбергом;
- запропоновано удосконалення технологій мотивації персоналу на основі впровадження професійно - кваліфікаційних карт;
- розроблено індивідуально – типологічні підходи до технологій мотивування працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є технології мотивації в системі управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. В ході дослідження методів, систем і технологій мотивації персоналу використовувалися загальнонаукові і специфічні методи: загальнонаукові методи логічного та системного аналізу і синтезу, спеціальні методи: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, соціально-психологічні методи збору первинної інформації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, Міністерства молоді та спорту України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Визначені і запропоновані в роботі шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу сприятимуть оптимальному та ефективному використанню людських ресурсів підприємства на основі персоналізованого підходу, раціональному плануванню виробничих процесів та підвищенню продуктивності праці на основі сучасних мотиваційних теорій.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці напрямків удосконалення технологій мотивації персоналу комунального підприємства через застосування індивідуального персоналізованого підходу з урахуванням особливостей трудового процесу в змінюваних кризових умовах воєнного стану.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 112 сторінок, 17 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел нараховує 62 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості сучасних технологій мотивації персоналу в організації

Людина є ключовим ресурсом будь-якої організації, адже саме від неї залежить успіх у конкурентному середовищі. Тому одним із основних завдань науки управління стає розробка ефективних підходів і систем - технологій, які дозволяють досягати максимальних результатів за мінімальних витрат.

Розробляти і впроваджувати методи раціональної праці, підвищення її продуктивності і ефективності на основі мотиваційних теорій розпочали ще на початку попереднього століття видатні Фредерік Тейлор, Елтон Мейо, Генрі Файоль, потім - Абрахам Маслоу, Річард Хекман і Грег Олдхем, Фредерік Герцберг, інші відомі науковці і практики.

Але потреби у розробці та впровадженні сучасних технологій управління персоналом, які враховують актуальні вимоги та поведінкові аспекти є завжди актуальними, оскільки соціально – економічна ситуація постійно знаходиться під впливом багатьох чинників, постійно змінюється, що і призводить до виникнення труднощів у раціональному використанні людських ресурсів.

Процес розробки та впровадження технологій управління персоналом в організації є постійним та безперервним.

Технологія управління персоналом представляє собою комплекс підходів, методів, форм і засобів впливу на працівників у процесі їхнього залучення, використання, професійного розвитку та звільнення, спрямований на досягнення максимально ефективних результатів трудової діяльності.

Разом с тим, технологія управління персоналом – це комплекс інформаційних, аналітичних та організаційних процесів і дій, спрямованих на розробку та впровадження управлінських рішень [1-4].

Технологія управління персоналом включає методи та принципи взаємодії, необхідні для ефективного виконання функцій управління персоналом, орієнтованих на досягнення визначених цілей [4].

У сучасній теорії управління виділяють окремі напрямки технологій управління персоналом на підприємстві (представлено на рисунку 1.1).

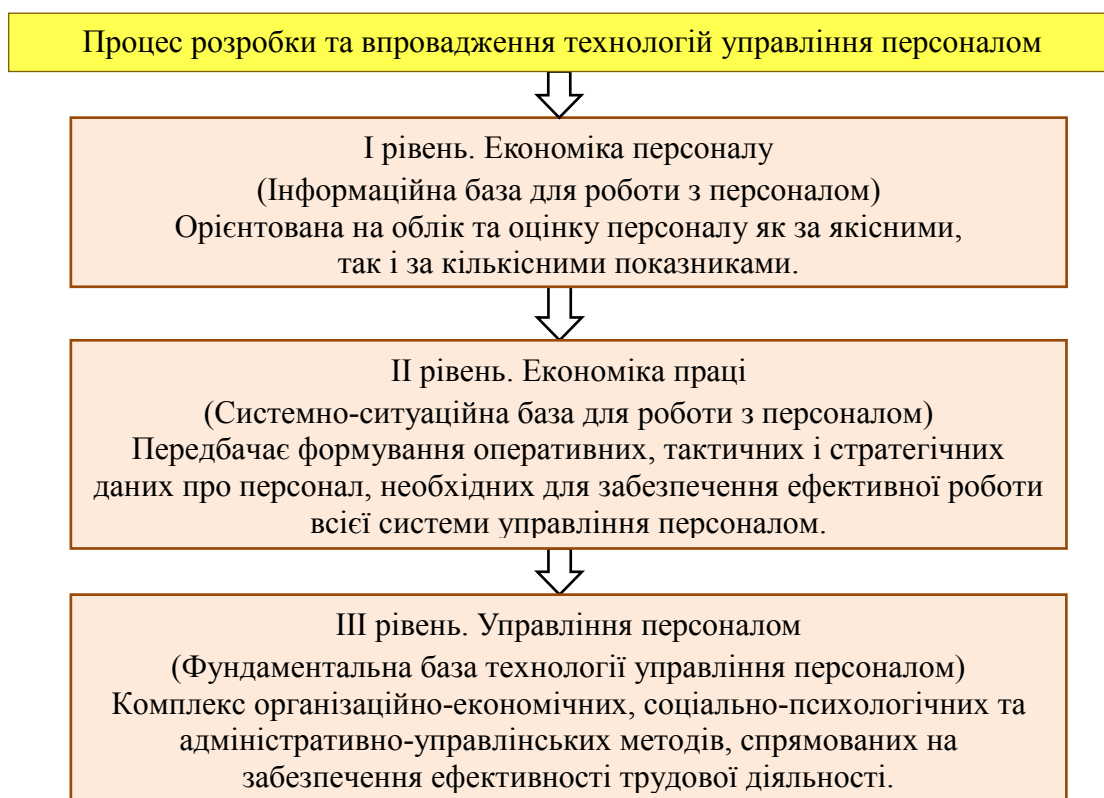


Рисунок 1.1 – Сучасні напрямки технологій управління персоналом на підприємстві

У сучасних умовах поведінкові технології управління персоналом є ключовим чинником, що впливає на загальну ефективність роботи підприємства. Тому HR-менеджерам варто активно впроваджувати на практиці новітні методи управління, засновані на поведінковому підході.

До поведінкових технологій управління персоналом належать технології мотивації персоналу.

Технології мотивації – це сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей організації шляхом задоволення їхніх матеріальних, соціальних та професійних потреб, а також створення сприятливих умов для підвищення продуктивності, залученості та задоволеності роботою.

Сутність технологій мотивації персоналу організації полягає у створенні системи стимулів, умов та інструментів, які спонукають працівників до продуктивної діяльності, забезпечують їхню залученість, задоволеність роботою та сприяють досягненню цілей організації [5-7].

Основні аспекти технологій мотивації представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Основні аспекти технологій мотивації

Аналіз індивідуальних і колективних потреб, які впливають на мотивацію, є ключовим аспектом управління персоналом і побудови ефективних команд. Його суть полягає у виявленні та врахуванні факторів, які мотивують працівників до досягнення поставлених цілей і підвищують їхню залученість.

Ці фактори можуть бути поділені на матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні фактори мотивації пов'язані з фінансовою винагородою і забезпеченням базових потреб співробітників.

Сюди входять:

- заробітна плата: основний стимул для забезпечення матеріального добробуту працівника;
- бонуси та премії: додаткові фінансові стимули за виконання певних завдань або досягнення результатів;
- соціальні пакети: медичне страхування, оплата відпусток, корпоративні програми тощо.

Ці фактори задовольняють базові фізіологічні та безпекові потреби працівників, відповідно до теорії Маслоу [10].

Нематеріальні фактори мотивації орієнтовані на задоволення вищих, нефінансових потреб, таких як самореалізація, визнання, приналежність до колективу.

До них належать:

- визнання: похвала, нагороди, символічні відзнаки, які підкреслюють внесок співробітника;
- можливості для розвитку: професійне навчання, тренінги, кар'єрний ріст;
- залученість: створення умов для активної участі працівників у прийнятті рішень;
- гнучкість: баланс між роботою і особистим життям, можливість працювати дистанційно.

Ці фактори задовольняють потреби у повазі, самовираженні та соціальній взаємодії [8-10].

Окрім індивідуальних мотиваторів, важливим є врахування колективних потреб, які впливають на загальну атмосферу в команді.

Це можуть бути:

- потреба у взаємодії та підтримці між колегами;
- спільна мета, яка об'єднує зусилля команди;
- чітко визначені ролі та функції в колективі.

Аналіз потреб допомагає визначити, які стимули є найефективнішими для кожного співробітника чи колективу. Поєднання матеріальних і нематеріальних факторів сприяє створенню гармонійного робочого середовища, де працівники відчують задоволення як від результатів своєї роботи, так і від умов, у яких вона здійснюється [12,15].

Розробка систем преміювання, кар'єрного зростання, навчання та професійного розвитку стосується стратегічного управління людськими ресурсами в організації. Цей стимулюючий механізм спрямований на забезпечення мотивації, залученості та розвитку працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню цілей компанії [17].

Система преміювання:

- передбачає створення прозорих та справедливих механізмів винагороди працівників;
- орієнтована на стимулювання продуктивності, досягнення KPI та лояльності персоналу;
- може включати як фінансові (бонуси), так і нефінансові (визнання, подарунки) заохочення.

Кар'єрне зростання передбачає розробку чітких кар'єрних маршрутів для співробітників. Такий підхід планує можливість професійного просування (наприклад, перехід на вищу посаду). В результаті формуються процеси управління кар'єрою в організації, що сприяє утриманню талантів та формуванню довгострокових відносин між працівниками та підприємством.

Навчання підвищує рівень знань працівників, що є критично важливим у сучасному динамічному середовищі. Може включати тренінги, семінари, онлайн-курси, наставництво, організацію програм професійного навчання та розвитку компетентностей.

Професійний розвиток спрямований на довгострокове вдосконалення навичок, необхідних для досягнення професійних цілей. Має підтримуватися через постійне навчання, участь у проєктах, ротацію посад, доступ до інноваційних технологій та підходів.

Розробка стимулюючих механізмів забезпечує конкурентоспроможність організації завдяки висококваліфікованим працівникам, створює культуру розвитку, де співробітники прагнуть до вдосконалення, підвищує задоволеність працівників роботою, зменшує плинність кадрів і сприяє довгостроковій стабільності команди [17-19].

Таким чином, формування цих систем – це інвестиція в людський капітал, яка забезпечує синергію між цілями організації та потребами співробітників.

Забезпечення комфортних умов праці, позитивного клімату в колективі та балансу між роботою і особистим життям стосується створення сприятливого середовища, яке сприяє ефективності, продуктивності та задоволеності працівників.

Це є ключовим фактором для підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів і формування репутації організації як привабливого роботодавця.

Зміст заходів щодо створення сприятливого середовища пропонується у таблиці 1.1.

Такий підхід до створення сприятливого середовища дозволяє:

- покращити продуктивність: у комфортних умовах працівники працюють більш ефективно та якісно;
- підвищити лояльність: задоволеність роботою знижує ризик плинності кадрів;

- знижує стрес і вигорання: збалансоване навантаження сприяє підтримці фізичного та психічного здоров'я;
- формує позитивний імідж компанії: роботодавець, який дбає про своїх співробітників, стає привабливим на ринку праці.

Таблиця 1.1 - Характеристика заходів щодо створення сприятливого середовища в організації

Основні напрямки по створенню сприятливого середовища	Зміст заходів щодо створення сприятливого середовища
1	2
Комфортні умови праці	- забезпечення безпеки та зручності робочого місця (ергономіка, належне освітлення, вентиляція, обладнання). - надання сучасних інструментів для виконання завдань (технічне оснащення, доступ до необхідних ресурсів). - підтримка здоров'я працівників через медичне страхування, спортивні програми, зони відпочинку тощо
Позитивний клімат у колективі	- формування культури взаємоповаги, довіри та відкритого спілкування. - запобігання конфліктам і мобінгу (булінгу на робочому місці). - сприяння командній роботі через корпоративні заходи, тренінги та спільні проекти. - визнання досягнень працівників і заохочення їх ініціатив.
Баланс між роботою та особистим життям (work-life balance)	- гнучкий графік роботи (віддалена робота, змінний графік, скорочений робочий день у разі потреби). - підтримка працівників у важливих життєвих подіях (допомога під час народження дитини, особистих криз). - надання відпусток, що відповідають потребам працівників (лікарняні, додаткові дні відпочинку). - стимулювання співробітників до проведення часу з сім'єю, занять хобі чи самоосвітою.

Таким чином, реалізація цього аспекту є частиною сучасного підходу до управління персоналом, що дозволяє одночасно досягати бізнес-цілей і задовольняти потреби працівників [20].

Індивідуальний підхід до управління персоналом базується на визнанні того, що кожен працівник має унікальні потреби, цінності, цілі та амбіції, які впливають на його мотивацію та продуктивність [21-23].

Впровадження індивідуального підходу в систему мотивації персоналу визначаються за наступними напрямками:

а) індивідуалізація підходу, який передбачає:

1) розуміння особистих пріоритетів працівника, таких як кар'єрний розвиток, фінансова стабільність, баланс між роботою та життям;

2) використання різних форм стимулювання, які відповідають конкретним потребам, наприклад, для одного важливі фінансові бонуси, а для іншого - визнання та похвала;

б) урахування інтересів і цінностей, оскільки:

1) працівники, які поділяють цінності компанії, відчувають більшу залученість і задоволеність;

2) залучення працівників до проєктів, що відповідають їхнім інтересам, стимулює ентузіазм і креативність;

в) повага до амбіцій, що виявляється через:

1) підтримку професійного та кар'єрного зростання, надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації або переходу на вищі посади;

2) визнання та заохочення ініціативності, що допомагає працівнику досягати поставлених цілей і відчувати задоволення від роботи;

г) гнучкість методів мотивації, а саме:

1) використання як матеріальних стимулів (зарплата, премії, додаткові пільги), так і нематеріальних (визнання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень);

2) регулярний перегляд і адаптація мотиваційної стратегії залежно від змін у пріоритетах працівника або ситуації в компанії.

Таким чином, індивідуальний підхід сприяє максимальній віддачі працівників, оскільки мотиваційні механізми стають більш ефективними та збільшують продуктивність.

Увага до особистих потреб працівника сприяє формуванню довгострокових позитивних відносин між ним і організацією, формує довіру та лояльність, знижує ризик вигорання та плинності кадрів. Працівник відчуває підтримку та розуміння з боку керівництва, він більш схильний залишатися у компанії.

Стимулювання творчого потенціалу через врахування особистих інтересів працівників дозволяє компанії генерувати нові ідеї та підвищувати рівень інноваційності [25].

Адаптація методів мотивації до особливостей кожного працівника є важливим елементом сучасного управління персоналом. Це сприяє розвитку працівників, досягненню їхніх цілей і підвищенню ефективності компанії в цілому.

Аспект прозорості в управлінні персоналом, чітке пояснення критеріїв оцінки роботи, винагороди та кар'єрного просування забезпечує зрозумілі правила і механізми, які допомагають працівникам знати, що від них очікується, як оцінюється їхній внесок і які перспективи розвитку вони мають у компанії.

Чіткі критерії оцінки роботи зумовлюються впровадженням наступних заходів:

- встановлення конкретних показників ефективності (KPI), які відповідають ролі та функціям працівника;
- визначення як кількісних (продажі, продуктивність), так і якісних (якість роботи, клієнтська задоволеність) параметрів оцінки;
- регулярний зворотний зв'язок, який допомагає працівнику розуміти, наскільки він відповідає встановленим вимогам.

Прозорі та справедливі правила винагороди забезпечуються за рахунок розробки системи оплати праці в організації.

Відображення системи оплати праці набуває у відповідних документах підприємства, як то «Положення про оплату праці», в якому визначено, як формується основна заробітна плата, за що нараховуються премії або бонуси; які досягнення впливають на розмір фінансового заохочення (наприклад, перевиконання плану, інноваційні ідеї тощо); а також механізми розподілу винагород.

Для співробітників мають бути зрозумілі перспективи кар'єрного просування

З цією метою розробляються вказівки, описи і переліки критеріїв і вимог для переходу на вищу посаду або отримання нових обов'язків, надаються можливості для професійного розвитку через навчання, наставництво або участь у стратегічних проєктах.

Інформування працівників про ці критерії та можливості плануються і на етапі найму, і під час адаптації, а також в процесі роботи.

Для якісної «комунікації критеріїв» доцільно забезпечити доступ до організаційно – методичних документів підприємства, що детально пояснюють механізми оцінки, винагороди та просування, організувати проведення регулярних обговорень або оцінювальних сесій із керівниками підприємства.

Чітке пояснення критеріїв оцінки роботи, винагороди та кар'єрного просування сприяє формуванню відчуття справедливості та ефективності у відносинах між працівниками й організацією [26].

Це створює умови для довіри, мотивації та довгострокового розвитку як працівника, так і компанії.

Підсумовуючи, можна стверджувати наступне.

Чіткі критерії допомагають працівникам розуміти, що саме впливає на їхню оцінку, уникати помилок і фокусуватися на пріоритетах.

Коли працівник знає, як досягти успіху, він стає більш ініціативним і продуктивним.

Прозорість у процесах винагороди та просування зменшує ризик конфліктів і відчуття несправедливості.

Зрозумілі критерії дозволяють працівникам ефективно планувати свою діяльність і досягати поставлених цілей.

Працівники, які бачать реальні перспективи розвитку, рідше шукають інші можливості за межами організації.

Таким чином, ефективно побудовані мотиваційні технології дозволяють організації утримувати таланти, підвищувати продуктивність праці та досягати стратегічних цілей, одночасно задовольняючи потреби працівників.

1.2 Умови формування сучасних мотиваційних систем в організації

Ретельно спланована й ефективна система мотивації виробничої діяльності здатна стати рушійною силою якісних змін як у професійному розвитку окремих спеціалістів, так і у зміцненні кадрового потенціалу підприємства та суспільства загалом.

Важливо розуміти, що впровадження мотиваційного механізму базується на стимулюванні зацікавленості працівників у досягненні власних цілей, таких як професійне та кар'єрне зростання, поліпшення матеріального добробуту, забезпечення емоційного балансу тощо.

Для розробки ефективного мотиваційного механізму необхідно враховувати особливості процесу мотивації та адаптувати його складові елементи до специфіки конкретної організації.

На рисунку 1.3 представлені ключові характеристики складових мотивації персоналу в межах організаційної структури.

Аналіз мотиваційних характеристик і переваг співробітників, дослідження їхніх інтересів, цінностей і потреб, які лежать в основі професійної діяльності, а також оцінка факторів, що стимулюють або стримують персонал, разом із вивченням умов праці та вибором ефективних методів мотивації – є ключовими завданнями, вирішення яких забезпечить успішний розвиток кадрового потенціалу організації [27-29].



Рисунок 1.3 – Основні складові мотивації персоналу в організації

Система управління персоналом підприємства повинна функціонувати так, щоб виключити наявність демотивуючих факторів в організації.

Для цього в рамках ефективної мотиваційної стратегії застосовуються відповідні методи та інструменти, які поділяються на три основні групи мотиваційних впливів (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Групи мотиваційних впливів на трудову діяльність

Групи мотиваційних впливів	Зміст (коротка характеристика)
1	2
Адміністративно - організаційна мотивація	Базується на організаційно-методичних принципах, адміністративних наказах і розпорядженнях, а також на сумлінності працівника та його відповідальності за дотримання правил організаційної поведінки.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Економічна (матеріальна) мотивація	Є ключовим стимулом на будь-якому підприємстві. Вона включає основну заробітну плату та додаткові виплати у вигляді грошових премій за результативну роботу, цінних подарунків та інших заохочень.
Моральна (морально – психологічна, нематеріальна) мотивація	Наявність системи кар'єрного росту, можливість постійного навчання, включаючи освоєння новітніх методів і технологій, участь у закордонних стажуваннях, планування кар'єри, визнання досягнень, можливості для самореалізації та розвитку, зміни статусу, привабливі умови праці, наявність пакету компенсацій, позитивні відгуки від колег, партнерів та клієнтів компанії, комфортна психологічна атмосфера в колективі, повага з боку колег і інші фактори.

Як показує практика, існує безліч заходів для вдосконалення мотиваційної системи в організації. Необхідно правильно вибрати саме ті методи, які найкраще підходять для конкретного трудового колективу та ситуації на підприємстві [30,32].

Ефективна мотивація повинна функціонувати як комплексна система, яка:

- має забезпечення всіма необхідними ресурсами, особливо людськими, що передбачає наявність кваліфікованих спеціалістів у кадровій службі;
- гарантує справедливість і послідовність, встановлюючи єдині правила для всіх членів колективу;
- спрямована на досягнення конкретно визначених цілей, відповідно до потреб організації;
- органічно інтегрована в стратегічні завдання підприємства, з урахуванням його довгострокових пріоритетів;
- базується на поєднанні економічних і моральних стимулів, забезпечуючи збалансований вплив на персонал;
- оперує на основі результатів оцінювання ефективності впровадженої системи мотивації, що дає змогу вносити необхідні корективи;
- підтримує процеси управління якістю в організації, сприяючи підвищенню стандартів роботи;

- є прозорою та зрозумілою для керівників усіх рівнів, забезпечуючи чітке уявлення про інструменти мотивації та очікувані результати їхнього застосування.

Ефективна система мотивації персоналу стане результативною за умови її гнучкості та здатності адаптуватися до динамічних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства [33].

Інструменти управління мотивацією мають розроблятися досвідченими фахівцями з управління персоналом, а їхнє застосування повинно бути компетентно реалізоване керівниками всіх рівнів - від топ-менеджменту до лінійних менеджерів.

Мотиваційна система на підприємстві спрямована на розвиток кадрового потенціалу, який узгоджується із загальною стратегією організації. Водночас досягнення ключової мети підприємства можливе лише через реалізацію цілей, пов'язаних із задоволенням потреб кожного співробітника. Це підкреслює важливість врахування інтересів та потреб працівників у процесі управління.

Цікавою з цієї точки зору є модель мотивації Фредеріка Герцберга, яка базується на потребах людини.

У цій моделі він виділив дві основні категорії факторів: гігієнічні фактори та мотиватори (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Двофакторна теорія Герцберга

Групи факторів	Перелік факторів (приклади)	Вплив на поведінку та результати роботи людей.
Гігієнічні фактори стосуються зовнішніх умов роботи, які забезпечують комфорт та мінімізують незадоволеність працівників	Рівень оплати праці, робочі умови, взаємини з колегами та дії керівництва.	Навіть за умови повного задоволення не стимулюють підвищення результативності роботи.
Мотивуючі фактори пов'язані зі змістом роботи та оцінкою результатів діяльності працівника керівництвом, стимулюючи його до досягнення вищих результатів і професійного зростання.	Усвідомлення досягнень, кар'єрне зростання, отримання визнання від оточення, прийняття відповідальності.	Сприяють зростанню продуктивності, ефективності та якості виконуваної роботи.

Гігієнічні фактори не є джерелом мотивації, але вони запобігають виникненню незадоволеності роботою. Ці фактори стосуються умов, у яких виконується робота, та забезпечують комфортний робочий процес.

До гігієнічних факторів Герцберг відносив:

- політику компанії;
- умови праці;
- рівень заробітної плати;
- міжособистісні стосунки між керівниками та підлеглими;
- ступінь контролю за виконанням роботи.

Мотиватори, навпаки, пов'язані зі змістом і суттю самої роботи. Вони здатні надихати працівників, стимулюючи їх досягати високих результатів і розвиватися професійно.

До мотиваторів, які сприяють підвищенню задоволеності працею, належать:

- досягнення успіху;
- кар'єрне зростання;
- визнання та схвалення результатів роботи;
- висока відповідальність;
- можливість професійного та творчого розвитку.

Герцберг вважав, що 69 відсотків причин незадоволеності працівників своєю роботою пов'язані з гігієнічними факторами, тоді як 81 відсоток умов, що сприяють задоволенню роботою, визначаються мотивуючими факторами.

Гігієнічні фактори створюють зовнішнє середовище для виконання роботи. Їхня нестача або недостатня вираженість викликає почуття незадоволеності у працівників. Проте навіть за оптимальних умов ці фактори не здатні стати рушієм для мотивації. У найкращому випадку вони забезпечують нейтральне ставлення до роботи [9].

Задоволення від роботи залежить виключно від мотивуючих чинників. Саме вони формують у працівників бажання досягати кращих результатів,

сприяють підвищенню продуктивності та задоволенню від виконуваної діяльності.

Практична цінність цієї теорії полягає у визнанні, що задоволення від праці позитивно впливає на психологічне здоров'я людини. Досягнення в роботі, визнання результатів, рівень відповідальності, а також кар'єрний і професійний розвиток сприяють формуванню позитивних мотивів у поведінці працівника, оскільки підвищують його задоволення від трудової діяльності.

Таким чином, для створення ефективної системи мотивації слід зосередитися на оптимальному балансі гігієнічних та мотивуючих факторів, приділяючи особливу увагу саме останнім [8-10].

Мотиваційна система управління базується на багаторічних теоріях мотивації та досвіді їх практичного застосування. Вона охоплює такі методи впливу на персонал, як соціально-психологічні (нематеріальні), організаційно-адміністративні та економічні.

Усі ці методи тісно взаємопов'язані. Економічні засоби мотивації зазвичай застосовуються через адміністративні розпорядження та організаційні рішення, беручи до уваги соціальний статус працівника та його психологічне сприйняття процесу мотивації. Водночас використовуються соціальні та психологічні підходи.

Важливу роль відіграє соціально-психологічний клімат у колективі, який сприяє налагодженню взаємодії між працівниками, створенню стимулів для підвищення продуктивності та ефективності роботи.

До соціально-психологічних методів належать моральні та організаційні чинники мотивації, які часто поєднуються з економічними інструментами та взаємно доповнюють одне одного.

Організаційні методи включають мотивацію через визначення цілей, збагачення змісту роботи та залучення працівників до діяльності підприємства.

Ефективність мотивації забезпечується комплексним підходом, який базується на глибокому аналізі стану персоналу, розумінні мотиваційної

структури його поведінки, а також грамотному виборі інструментів та методів для вирішення конкретних завдань підприємства.

Мотивація спрямована на те, щоб працівник усвідомив: досягнення поставлених цілей принесе користь не лише йому особисто, але й усьому колективу організації чи окремого підрозділу. Якщо працівник сам визначив ціль або долучився до її формулювання, він докладатиме більше зусиль і енергії для її реалізації [18].

Мотивація через участь у справах організації передбачає залучення працівників до процесу ухвалення рішень, особливо у сфері соціальних питань. Це включає участь у колективній творчій діяльності, консультування з окремих проблем і делегування певних повноважень та відповідальності.

Мотивація через збагачення праці полягає в наданні співробітникам більш значущих, цікавих і соціально важливих завдань. Це має включати перспективи кар'єрного та професійного зростання, можливість контролювати ресурси та умови виконання роботи. Такий підхід робить трудову діяльність більш осмисленою та надихає на досягнення кращих результатів.

До моральних методів мотивації належить визнання досягнень працівників, яке може бути особистим або публічним.

Особисте визнання полягає у тому, що найкращі працівники отримують увагу керівництва, їх досягнення згадуються у звітах для вищого керівництва, вони отримують вітання з нагоди ювілеїв чи сімейних свят. Також їм можуть доручати участь у розробці стратегічних планів компанії. Однак, в Україні така практика залишається малопоширеною.

Публічне визнання, навпаки, є більш відомим та поширеним. Воно включає висвітлення досягнень співробітників на інформаційних стендах, «дошках пошани», нагородження грамотами, почесними знаками, внесення їхніх імен до спеціальних корпоративних книг.

Часто таке визнання супроводжується додатковими матеріальними заохоченнями, такими як премії, подарунки, туристичні поїздки чи інші економічні стимули [30-33].

Специфічними моральними методами мотивації є похвала та критика, які відіграють важливу роль у підтримці та плануванні поведінки працівників.

Похвала має супроводжувати будь-які значущі та гідні дії співробітників. Її ефективність залежить від дотримання таких принципів: послідовності, регулярності та контрастності (періодичні перерви між актами похвали). Відсутність визнання за добре виконану роботу або нещирі слова вдячності можуть демотивувати працівників. Тому важливо розробити чіткі, об'єктивні критерії для оцінки заслуг.

Критика, у свою чергу, повинна бути неминучою, якщо було допущено помилки, але її слід подавати конструктивно. Основна мета критики - мотивувати працівника до виправлення недоліків, чітко окреслюючи шляхи їх усунення [23, 26].

Ефективна критика базується на таких правилах:

- конфіденційність: зауваження слід висловлювати у приватній атмосфері;
- доброзичливість: зменшення обвинувального акценту, додавання елементів похвали;
- шанобливе ставлення: демонстрація поваги до особистості працівника;
- алегоричність: формулювання зауважень у непрямій формі;
- аргументованість: чітке пояснення суті помилок;
- підтримка: наголос на можливості усунення недоліків та готовності допомогти.

Критика має сприйматися працівником як допомога у вдосконаленні, а не як покарання.

Соціально-психологічні фактори в управлінні значно впливають на формування громадської свідомості, психологічних зв'язків у колективі та ставлення до роботи. Позитивний психологічний стан працівника сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, тоді як негативний — призводить до зниження активності (втома, роздратування, апатія тощо).

Ці фактори зазвичай проявляються у двох аспектах.

1. Матеріальні умови праці: стан технічного забезпечення, дотримання норм безпеки, санітарно-гігієнічні умови, естетика робочого середовища.

2. Організаційні моменти: чітке нормування, регламентування, підтримка трудової дисципліни.

Крім того, суб'єктивні чинники також значно впливають на трудову активність у колективі. До них належать:

- соціально - психологічна структура колективу та розподіл командних ролей;
- соціальний статус членів команди;
- особисті зв'язки у колективі;
- індивідуальне ставлення до роботи та емоційний настрій.

Оптимальне врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників дозволяє створити ефективне середовище для підвищення продуктивності та мотивації працівників [33,35].

Соціально-психологічні методи мотивації є комплексом спеціальних заходів, спрямованих на формування та розвиток трудових колективів, управління соціальними процесами всередині цих колективів, а також на оптимізацію зв'язків, інтересів і стимулів, що впливають на виконання соціальних завдань. Вони поєднують два основні аспекти управлінського впливу на працівників - соціальний та психологічний.

Соціальний аспект впливу виражається через конкретні методи та прийоми, що орієнтовані на формування та розвиток виробничого колективу, стимулювання трудової та творчої активності працівників, а також на сприяння розвитку їх духовних інтересів і світогляду.

Психологічний вплив у процесі управління полягає у регулюванні взаємодії між членами трудового колективу з метою створення сприятливого психологічного середовища. Цей вплив ґрунтується на використанні різноманітних факторів, таких як: інформування про результати роботи, моральні стимули до творчості, ініціативи, високоякісної праці, врахування психологічних особливостей працівників, забезпечення перспектив для їхнього

соціального і професійного зростання, справедливості матеріальних заохочень, а також підбір персоналу з урахуванням їхніх психологічних характеристик [6].

У процесі управління різні методи та прийоми впливу комбінуються, що підвищує їх ефективність. Знання соціологічних методів управління дає можливість керівникам здійснювати соціальне планування, коригувати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати високу корпоративну культуру. Для досягнення цих цілей доцільно регулярно, не рідше ніж раз на рік, проводити соціологічні дослідження серед працівників, особливо важливо знати їхню думку щодо керівництва.

Психологічні методи в управлінні персоналом мають особливе значення, оскільки вони спрямовані на конкретну особу, часто є персоніфікованими та індивідуальними. Основною їх метою є звернення до внутрішнього світу працівника, його інтелекту, образів і поведінки, щоб направити цей внутрішній потенціал на вирішення завдань підприємства.

Психологія праці займається дослідженням психологічних аспектів, таких як професійний відбір, профорієнтація, втома, напруження та інтенсивність праці, а також проблеми, пов'язані з нещасними випадками та іншими аспектами трудової діяльності.

Висока ефективність праці значною мірою залежить від того, наскільки виконувана робота відповідає індивідуальним психофізіологічним характеристикам, здібностям та схильностям працівника. Правильне визначення та оцінка цих особливостей дозволяє точніше призначити людину на ту ділянку роботи, де вона зможе продемонструвати найкращі результати.

Загальна ефективність організації та мотивація її працівників також тісно пов'язані з якістю підбору та розстановки кадрів як у виробничій, так і в управлінській системах [36, 37].

Процес підбору та розстановки персоналу передбачає ефективний розподіл працівників між різними підрозділами та робочими місцями відповідно до організаційної структури та системи кооперації праці. Це має

враховувати не тільки вимоги до конкретної роботи, а й здібності, психофізіологічні особливості та ділові якості працівників.

Професійний відбір є критично важливим не лише для забезпечення ефективної експлуатації складних технічних систем, але й для охорони здоров'я працівників та запобігання професійним захворюванням. Особливо це стосується категорій працівників, чия діяльність відбувається в екстремальних умовах, таких як підвищене нервово-емоційне навантаження, гіподинамія, дефіцит часу, перевантаження тощо. Профвідбір для таких умов зосереджений на виявленні осіб, чий психофізіологічний стан дозволяє виконувати обов'язки на високому рівні без шкоди для здоров'я, уникати перенапруження основних систем організму.

Мотивація новачка в значній мірі залежить від того, наскільки успішно він адаптується до нової організації та приймає її специфічні правила, норми і поведінкові стереотипи.

Першим кроком до ефективної мотивації молодого спеціаліста є його введення в посаду, мета якого полягає у зменшенні періоду адаптації в колективі та сприянні встановленню контактів з колегами. Такі заходи допомагають працівникові відчувати, що його чекали і готувалися до його приходу. Вони дозволяють уникнути багатьох початкових помилок і сприяють формуванню позитивних відносин із колективом.

Процес введення нових працівників на посаду передбачає використання таких методів: загальна орієнтація, що проводиться працівниками відділу кадрів, та спеціальна орієнтація, яку здійснює безпосередній керівник підрозділу [38-39].

Для ефективної мотивації нового працівника необхідно забезпечити його успішну адаптацію в професійному, психофізіологічному та соціально-психологічному аспектах.

Це включає впровадження соціально-психологічних факторів, зменшення ймовірності конфліктів, покращення координації та взаємодії між співробітниками, правильний розподіл обов'язків, чітку систему кар'єрного

зростання, сприяння духу взаємодопомоги та підтримки, а також удосконалення відносин між керівниками і підлеглими. Усе це позитивно впливає на підвищення ефективності праці, продуктивності та мотивації працівників [40].

Адміністративні методи мотивації характеризуються прямим централізованим впливом керівника на підлеглих. Вони орієнтовані на такі мотиви, як потреба у трудовій дисципліні, самоповага, прагнення працювати в певній організації та культура виробничого процесу.

Основні форми організаційно-адміністративного впливу включають: накази, вказівки, розпорядження, установки, рішення тощо.

Економічні методи управління базуються на застосуванні економічного механізму мотивації, що сприяє покращенню матеріального добробуту працівників через отримання певних вигод. Ці вигоди можуть мати прямий характер, наприклад, у формі грошових виплат, або непрямий, як-от створення умов для отримання додаткових доходів (наприклад, надання вільного часу для підробітків).

Система мотивації праці персоналу як економічна категорія включає такі складові:

- систему оплати праці, яка охоплює основну та додаткову заробітну плату, а також компенсаційні й заохочувальні виплати;
- соціальні гарантії та пільги, які забезпечують соціальну підтримку працівників;
- механізми участі у розподілі прибутку відповідно до трудового внеску кожного працівника;
- регулювання робочого часу та створення сприятливих умов праці;
- особисте й публічне визнання, що може супроводжуватися врученням цінних подарунків.

Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата за виконання основних трудових обов'язків. Її розмір зазвичай визначається посадою, кваліфікацією, стажем роботи, а також обсягом і якістю виконаних

завдань. Вибір конкретних форм і систем оплати праці залежить від галузі діяльності, особливостей трудових процесів і цілей стимулювання працівників.

Рівень оплати праці відображає формальну оцінку внеску працівника в досягнення кінцевих результатів, а також його старанність, професіоналізм і кваліфікацію. Тому розмір заробітної плати має зростати відповідно до підвищення цих показників.

Однак найбільш дієвим стимулюючим інструментом оплата праці стає у поєднанні з іншими формами економічної мотивації, зокрема системою преміювання [41-42].

Преміювання зазвичай базується на досягненні одного-двох ключових показників для робітників та двох-трьох для службовців і фахівців. Основними критеріями для отримання премій можуть бути:

- економія ресурсів;
- збільшення прибутку, навіть у сферах, що не мають прямого зв'язку з діяльністю конкретного працівника;
- наукові досягнення та раціоналізаторські пропозиції;
- успішна реалізація заходів із попередження проблем;
- виняткові заслуги.

Для того щоб премії мали суттєвий стимулюючий ефект, вони, за рекомендаціями Ф. Тейлора, повинні складати щонайменше 30% від основної заробітної плати.

Окрім премій та заробітної плати, існують інші форми грошових заохочень із мотиваційним ефектом, наприклад, участь у прибутках. Такі виплати зазвичай здійснюються щомісячно, щоб працівники могли чітко побачити зв'язок між своїми зусиллями та фінансовим результатом. Для керівників застосовуються бонуси - великі одноразові виплати з прибутку, які зазвичай нараховуються один або два рази на рік.

Непряма економічна мотивація пов'язана з організацією вільного часу. Її форми можуть включати:

- скорочення робочого дня або збільшення тривалості відпустки;

- запровадження гнучкого графіка роботи, який дозволяє працівнику адаптувати режим до своїх потреб без шкоди для основної діяльності;
- надання додаткових вихідних за зекономлений час у процесі виконання робочих завдань.

Методи економічної мотивації являють собою систему заходів і прийомів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні максимальних фінансових результатів організації.

Для досягнення ефективності економічна мотивація повинна ґрунтуватися на таких ключових принципах [41-44].

- взаємозв'язок цілей: економічна мотивація має бути узгоджена з цілями стратегічного розвитку організації, забезпечуючи гармонію між інтересами працівників і організації;
- диференціація стимулів: мотиваційні заходи повинні враховувати необхідність змін у виробничих процесах і відповідати особливостям структури діяльності;
- комплексний підхід: поєднання економічних стимулів із моральними методами та іншими формами мотивації для досягнення багатовимірного впливу на персонал;
- баланс стимулів і санкцій: економічна мотивація має включати механізми матеріальної відповідальності як організації, так і окремих працівників, що сприятиме дотриманню дисципліни та відповідальності.

Ефективність економічних методів значно зростає у разі їх поєднання з моральними стимулами, які підтримують позитивну атмосферу в колективі та підвищують внутрішню мотивацію співробітників.

Висновок до 1 розділу

Принципи розробки сучасних технологій мотивації на підприємстві забезпечують створення дієвих підходів до стимулювання персоналу,

орієнтованих на досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб працівників. Основними принципами є наступні.

Цілеспрямованість. Сучасні технології мотивації повинні відповідати стратегічним та операційним цілям підприємства, спрямовувати працівників на досягнення конкретних результатів.

Наукова обґрунтованість. Розробка технологій базується на сучасних дослідженнях у галузі мотивації, психології, економіки та менеджменту, що забезпечує їхню ефективність.

Індивідуальний підхід. Технології мотивації повинні враховувати особистісні характеристики, потреби та пріоритети кожного працівника, що сприяє підвищенню їх залученості та задоволеності.

Гнучкість і адаптивність. Мотиваційні технології мають бути здатні швидко адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх економічних умов, забезпечуючи актуальність і ефективність.

Комплексність. Необхідно використовувати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що охоплюють економічні, соціальні, професійні та особистісні потреби працівників.

Прозорість і справедливість. Механізми мотивації повинні бути зрозумілими для працівників, а їх реалізація - справедливою, щоб уникнути відчуття нерівності та недовіри.

Результативність. Технології мотивації повинні мати чіткі критерії оцінки ефективності, що дозволяють вимірювати їх вплив на продуктивність праці та досягнення цілей.

Орієнтація на інновації. Розробка мотиваційних технологій має враховувати новітні тренди, зокрема цифрові інструменти, автоматизацію процесів для аналізу ефективності стимулів.

Стимулювання розвитку персоналу. Мотиваційні технології повинні сприяти професійному та особистісному розвитку працівників через навчання, підвищення кваліфікації та можливості кар'єрного зростання.

Стимулювання співпраці. Мотивація має підтримувати не лише індивідуальну ефективність, але й командну роботу, створюючи сприятливі умови для співпраці та синергії в колективі.

Довгостроковий підхід. Технології мотивації повинні мати довгостроковий вплив, забезпечуючи стабільність і передбачуваність стимулів для працівників.

Етичність і соціальна відповідальність. Технології мотивації мають бути етичними, враховувати соціальні цінності, підтримувати рівні можливості та сприяти створенню здорового морального клімату.

Реалізація цих принципів сприяє підвищенню продуктивності, лояльності працівників та конкурентоспроможності підприємства.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у місті Южному був відкритий 4 вересня 2004 року. За двадцять років своєї діяльності «Олімп» приймав спортивні події як всеукраїнського, так і міжнародного рівня, був свідком високих спортивних досягнень, став архітектурною пам'яткою міста Южне.

Комплекс був зведений за проектом видатного київського архітектора Юрія Серьогіна, у рекордно короткий строк за передовими європейськими технологіями з використанням новітніх матеріалів та українських розробок [45].

З моменту свого відкриття СОК «Олімп» став провідною складовою фізкультурно - спортивного життя Южненської громади, і, приймаючи численні національні та міжнародні змагання, прославив місто.

Засновником Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» Южненської міської ради є Южненська міська територіальна громада.

29 вересня 2022 року на другому пленарному засіданні Южненської міської ради було погоджено створення Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», а також затверджено статут та штатний розпис підприємства.

На основі цього рішення підприємство було зареєстровано відповідно до чинного законодавства, сформовано фінансовий план розвитку підприємства та розроблена міська програма щодо підтримки Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» [46].

За основну мету своєї діяльності КНП визначає підтримку, організацію та проведення спортивно – масових заходів, що сприяють здоровому способу життєдіяльності, забезпечують зміцнення здоров'я населення, позитивно впливають на розвиток особистості, а також надання послуг високої якості у

сфері фізичної культури і спорту через ефективне впровадження оздоровчої та фізкультурно – спортивної діяльності.

Головне завдання підприємства визначається у задоволенні потреб громадян у якісному фізкультурному оздоровленні та у заняттях спортивно – масовою діяльністю.

Мета та завдання КНП зазначені в його статуті.

Контроль за виконанням основної мети та завдань підприємства покладається на управління культури, спорту та молодіжної політики Южненської міської ради Одеського району Одеської області (орган управління).

КНП «Олімп» - юридична особа, що має самостійний баланс та рахунки, може мати рахунки в банках відповідно до чинного законодавства.

У своїй діяльності КНП «Олімп» керується наступною законодавчою та нормативною базою:

- Конституцією України;
- Бюджетним кодексом України;
- Податковим кодексом України;
- Іншими законами і нормативно-правовими актами України;
- рішеннями Южненської міської ради та рішеннями виконавчого комітету міської ради;
- розпорядженнями міського голови;
- наказами органу управління;
- Статутом Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»;
- затвердженими планами роботи.

Підприємство проводить активну партнерську взаємодію із спортивними організаціями та спортивними закладами міської громади.

КНП «Олімп» для організації своєї роботи має у розпорядженні всю необхідну атрибутику юридичної особи, а саме:

- круглу печатку;

- бланки (з назвою підприємства та для організаційно – розпорядчих документів);
- фірмовий (товарний) знак;
- штампи тощо.

Підприємство проводить господарську діяльність, яку можна визначити як некомерційну. Тобто, робота підприємства орієнтована на соціально - економічні та інші результати та не має на меті одержання прибутку. КНП «Олімп» створено та зареєстровано відповідно до закону, що координує діяльність неприбуткового підприємства [47].

Види діяльності КНП «Олімп» визначені в статуті підприємства. Основні із них – це діяльність та функціонування спортивних споруд і спортивних клубів, діяльність у сфері спорту, організація заходів щодо розваг і відпочинку, реклама. Підприємство, відповідно до чинного законодавства України, має діючу медичну ліцензію на проведення медичної практики та іншої визначеної ліцензією діяльності у сфері охорони здоров'я.

Фінансово-господарська діяльність КНП «Олімп» здійснюється на основі чинного законодавства та статуту підприємства.

Фінансування закладу проводиться за рахунок фінансово-господарської діяльності самого підприємства, із бюджетних місцевих коштів, а також передбачається використання і інших джерел, які не забороняються чинним законодавством.

Хоча КНП «Олімп» - неприбуткове підприємство і не ставить за мету отримання прибутку, в результаті своєї господарської діяльності має доходи. Ці доходи залучають лише з метою фінансування видатків на утримання самого КНП «Олімп», для вирішення задач та цілей діяльності підприємства, які затверджені його статутом та іншими установчими документами.

Фінансова звітність і бухгалтерський облік на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» здійснюється відповідно до нормативно-правових актів.

Фінансова звітність за 2022 та 2023 роки представлена у таблиці 2.1 [48].

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» Южненської міської ради за 2022 – 2023 роки

Показники	2023 рік	2022 рік
Дохід	35 628 300 грн.	4 264 500 грн.
Чистий прибуток	1 447 100 грн.	864 700 грн.
Активи	121 192 000 грн.	99 534 100 грн.

Показники за результатами 2023 року значно вищі за показники попереднього року. Це пояснюється більш активною фінансово – господарською діяльністю підприємства, введенням в дію оновленого положення щодо надання платних послуг населенню. В складі підприємства було створено нові підрозділи та впроваджено надання нових додаткових платних послуг [49, 50].

Для проведення своєї діяльності Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» має відповідну матеріально-технічну базу.

Підприємство має адміністративні приміщення, які обладнані відповідно до сучасних вимог. Робота підприємства забезпечена засобами комунікації, оргтехнікою, транспортними засобами.

Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у своєму розпорядженні має сучасну спортивну базу – спортивні споруди, спортивні зали, ігрові поля, спеціалізовані приміщення для фізкультурно - спортивної роботи, майданчики для тренувань і навчальних занять тощо. У користуванні підприємства перебувають земельні ділянки та рухоме і нерухоме майно, що створює оптимальні умови для ефективного функціонування організації.

Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» за погодженням із сесією Южненської міської ради та органом управління визначає структуру підприємства [47].

Структура Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

Організаційна структура Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» за своїм типом може бути охарактеризована як лінійно – функціональна.

Керівництво діяльністю Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» провадить директор, який призначається на посаду відповідно до розпорядження Южненського міського голови. З директором підприємства укладається трудовий контракт.

Директор несе відповідальність перед засновником за організаційно-господарську діяльність підприємства, звітує з виробничих та фінансових питань перед засновником та органом управління, повністю відповідає за виконання своїх посадових обов'язків, завдань і функцій.

У випадках порушення директором умов трудового контракту, статуту підприємства, недотримання положень і норм законодавства України, він може бути звільненим з посади до закінчення терміну контракту.

Директор Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» представляє засновника підприємства - Южненську міську територіальну громаду - у відношеннях з трудовим колективом.

Саме директор має право на укладення трудових контрактів, трудових угод, трудових договорів, а також цивільно-правових і господарських договорів.

Директор здійснює управлінську діяльність підприємством через видання наказів, доручень, розпоряджень тощо, які мають виконуватися всіма співробітниками підприємства та кожним структурним підрозділом.

В умовах воєнного стану професійні спортивні клуби були вимушені призупинити свою діяльність. Але КНП «СОК «Олімп» не припиняв підтримувати спорт і продовжував працювати для населення.

На базі Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» проходять тренування головних спортивних організацій Южного, серед яких: багаторазові чемпіони України - вихованці баскетбольного клубу «Хімік», чемпіон Суперліги, визнаний на міжнародному рівні волейбольний клуб «Хімік», спортсмени міжнародного класу з вільної боротьби ФСК «Хімік», які представляють країну на студентських універсіадах, на чемпіонатах світу та Європи.

Впродовж цього часу відбулися відбіркові ігри національних збірних з баскетболу в рамках чемпіоната Європи.

Було затверджено рішення надалі розвивати дитячий та юнацький спорт та фізкультурно – оздоровчу роботу, працювати над створенням підрозділу фізичної та реабілітаційної медицини для ветеранів, учасників бойових дій, діючих військовослужбовців, інших осіб, що постраждали від війни [45].

Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» належить до переліку мережі базових спортивних закладів Южненської міської територіальної громади.

У місті затверджено і реалізовано заходи щодо фізичної культури і спорту. Заходи в цій сфері відображено у наступних документах:

- «Програма розвитку фізичної культури і спорту в Южненській міській територіальній громаді на 2021-2023 роки», затверджена рішенням Южненської міської ради від 22.12.2020 року № 42-VIII;

- «Програма надання фінансової підтримки громадським організаціям спортивної спрямованості в Южненській міській територіальній громаді на 2021-2023 роки», затверджена рішенням Южненської міської ради від 22.12.2020 року № 43-VIII.

У зв'язку із російською агресією проти України та введенням воєнного стану в країні 24.02.2022 року, дія програми щодо надання фінансової підтримки громадським організаціям спортивної спрямованості була призупинена, згідно з рішенням Южненської міської ради №1116-VIII від 28.10.2022 року «Про припинення дії міської Програми надання фінансової підтримки громадським організаціям спортивної спрямованості в Южненській міській територіальній громаді на 2021-2023 роки, затвердженої рішенням Южненської міської ради від 22.12.2020 року №43-VIII, із змінами від 21.10.2021 року №704-VIII» [46].

У 2023 році з бюджету Южненської міської територіальної громади на фізичну культуру і спорт спрямовано 33,7 млн грн.

Громадою за свої бюджетні кошти профінансовано:

- фінансове утримання споруд, що відносяться до спортивних закладів;
- організацію роботи щодо навчання, тренування, спортивних зборів;
- проведення змагань з олімпійських видів спорту; підтримку організацій, які впроваджують фізичну культуру і спорт в регіоні;
- підтримку спорту вищих досягнень;

- проведення фізкультурно - спортивних заходів.

Впродовж звітнього року Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» долучилося до участі у змаганнях, які було присвячено Дню молоді, до спортивних заходів до Дня Конституції; брало участь в організації спортивного свята до Дня фізичної культури і спорту; у проведенні спортивно - масових заходів до Дня м. Южного; спортивних змаганнях, присвячених до Дня захисників і захисниць України; організувало змагання з волейболу серед дівчат; сприяло організації та проведенню фізкультурно - масових заходів до Дня захисту дітей; здійснювало підтримку в проведенні наступних змагань: чемпіонати міста з футболу, міні-футболу, настільного тенісу, баскетболу та інших.

З метою утримання мережі спортивних споруд Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у 2023 році із місцевого бюджету Юженської міської територіальної громади виділено 24169,8 тис.грн.

В КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» під час обласної спартакіади школярів проведено змагання з волейболу серед юнаків та баскетболу серед дівчат; проведено тури чемпіонату Суперліги України з баскетболу; проведено навчально-тренувальні збори національної чоловічої і жіночої збірних команд України з вільної боротьби, а також багато інших заходів [45, 46].

У Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно - оздоровчий комплекс «Олімп» надзвичайну увагу звертають на потреби військових, їхню підтримку та переймаються забезпеченням кращих умов для занять фізичною культурою та спортом.

КНП підтримує всі ініціативи щодо залучення наших захисників до змагань та фізичних активностей, спортивного життя громади.

В рамках співпраці Комунального некомерційного підприємства «Спортивно - оздоровчий комплекс «Олімп» та благодійної організації «Благодійний фонд «Україна - це ми» підписано меморандум.

Така взаємодія надає можливість нашим ветеранам і військовослужбовцям проводити змагання, організовувати тренування та оздоровлюватися на підприємстві «Спортивно - оздоровчий комплекс «Олімп».

Діяльність по підтримці військових ветеранів та діючих військовослужбовців є надзвичайно важливим напрямком в роботі комунального підприємства.

Запроваджено ініціативи щодо їхньої реабілітації та фізичного відновлення: впроваджено різні види фізичної активності, створено умови для терапії військових (наприклад, кінезотерапію, інш.) [51].

На території Комунального некомерційного підприємства «Спортивно - оздоровчий комплекс «Олімп» відповідно до встановлених норм цивільної оборони облаштовані укриття та створено «Пункт Незламності».

З метою вирішення питань безпеки в умовах воєнного стану на підприємстві постійно проходять заходи, спрямовані на відпрацювання порядку дій у випадках небезпеки і кризових ситуацій, проводяться інструктажі і заняття з правил поведінки під час повітряної тривоги і інших критичних випадків.

Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс Олімп» є важливим для міста об'єктом інфраструктури, послугами якого користуються усі соціальні групи населення, представники усіх вікових категорій, школярі, пенсіонери.

Але ефективність функціонування підприємства значно обмежується через складну ситуацію в енергосистемі України внаслідок російської військової агресії проти нашої держави. Робота комплексу значною мірою залежить від забезпечення електропостачання або його відсутності. В результаті якість послуг, які надаються підприємством, значно знижується, а КНП неспроможне повною мірою забезпечити потреби громадян.

У зв'язку із цим Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» стало учасником проєкту «DREAM Проєкти», який впроваджено з метою підтримки базового спортивного закладу міста та

забезпечення безперебійної роботи комплексу для проведення спортивно – масових заходів, навчальних зборів, тренувань спортсменів, оздоровлення громадян та проведення терапії і реабілітації тих, хто отримав травми і ушкодження здоров'я внаслідок бойових дій.

Відповідно до цього проєкту на території комунального підприємства ведуться роботи по монтажу сонячної електростанції, яка перетворюватиме сонячну енергію на електричну.

Це рішення дозволить забезпечити оптимальне функціонування комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» та у повному обсязі виконувати запити містян щодо доступу до спортивних об'єктів, незважаючи на проблеми в енергосистемі, що спричинені російською агресією [52].

2.2 Аналіз методів і прийомів мотивації в системі управління персоналом підприємства

Управління персоналом на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» здійснюється директором у співпраці з керівниками функціональних підрозділів (відділів).

Кваліфіковану допомогу в питаннях управління персоналом керівникам підприємства надає спеціаліст в галузі управління персоналом – інспектор з кадрів.

Саме у взаємодії директора підприємства, керівників відділів та інспектора з кадрів формується система управління людьми, яка є провідною складовою управління підприємством в цілому.

І саме управлінська команда та інспектор з кадрів несуть відповідальність за мотивацію трудового колективу на всіх етапах його розвитку.

Результат взаємодії управлінської команди у сфері мотивації персоналу відображається у виконанні наступних заходів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Заходи мотивації на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

Захід	Зміст та коротка характеристика заходу
Підбір персоналу	Залучення та оцінка претендента для призначення на певну посаду: - пошук кандидатів, - проведення вступної співбесіди, - проведення професійної психодіагностики, - оформлення документів, - призначення випробувального терміну
Розстановка кадрів	Розподіл працівників в організаційній структурі на основі сучасних технологій відбору і оцінки персоналу, а також за результатами професійного навчання: - призначення на певну посаду, - посадове підвищення, пониження в посаді, - переведення в інший підрозділ Від оптимальної розстановки кадрів залежить рівень мотивації працівників та ефективність трудової діяльності у майбутньому
Розробка і впровадження кваліметричної оцінки результатів роботи персоналу	Передбачає: - збір, аналіз і систематизацію інформації про якісні характеристики працівника; - збір інформації про зміст роботи; - формування особистої картки працівника з даними про освіту, кваліфікацію, індивідуально-психологічні якості, інформація щодо трудової діяльності, інш. Оцінка персоналу проводиться з метою виявлення і заохочення успішних працівників та для спонукання до удосконалення професійних знань і навичок тих, хто має низькі результати. Це мотивує працівників до ефективної трудової поведінки.
Підвищення кваліфікації персоналу	Організація професійного навчання для кожної ланки працівників з метою професійного розвитку
Управління кар'єрою працівників	Планування кар'єри працівників Формування кадрового резерву. Організація і проведення психологічних досліджень на визначення готовності до кар'єрного зростання працівників.
Розробка та впровадження системи матеріального заохочення працівників.	Створення сучасних систем заохочень персоналу на основі законодавчої бази та пошук можливостей для підприємства самостійно заробляти кошти, щоб спрямовувати їх на потреби підприємства і трудового колективу. Активний підхід управлінської команди до проблем матеріального стимулювання мотивує трудовий колектив на творчу ефективну роботу

Мотиваційні технології – одні із провідних технологій в системі управління персоналом будь – якого підприємства. Вони формуються із набору певних методів, способів і прийомів і мають свої особливості в залежності від специфіки діяльності підприємства.

На Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» система мотивування персоналу містить комплекс економічних, організаційно – адміністративних, соціально – психологічних методів використання яких залежить від функцій конкретного підрозділу (відділу) підприємства.

Зміст і особливості цих груп методів мотивації персоналу КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс Олімп» визначено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Методи мотивації персоналу КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

Методи	Зміст і особливості методів
Організаційно - адміністративні	Мотивація через осмислення місії та стратегії та визначення основних цілей та задач підприємства Залучення до участі у справах та перспективах підприємства Мотивація через збагачення змісту трудової діяльності та її значущості Делегування повноважень та передача функціональних задач Створення безпечного середовища для трудової діяльності в умовах воєнного стану Розробка і впровадження внутрішньої нормативно-методичної документації
Економічні	Прямі методи: основна заробітна плата (посадовий оклад, тарифна ставка) та додаткова (надбавки, доплати, премії). Непрямі: індивідуальний графік роботи (зручний для працівника режим праці і відпочинку), скорочений робочий день, додаткова відпустка, надання додаткових вихідних, для дітей працівників - оздоровчі табори за пільговою оплатою та надання місць у дитячих установах на пільгових умовах
Соціально – психологічні, моральні	Особисте визнання, можливість відчутти значущість власної особистості, можливість для кожного працівника проявити свої здібності та здатності. Публічне визнання, надання високої оцінки і публічної подяки через публікації та презентації в соцмережах та у засобах масової інформації, організація заходів для вручення почесних грамот, присвоєння почесних звань, нагороджень тощо. Формування та підтримка відчуття задоволення і гордості за результативну колективну працю та її значущість для всієї громади.

Формування і удосконалення технологій мотивації персоналу Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» відбувається впродовж всього періоду існування підприємства.

Через широкомасштабне вторгнення росії в Україну стало неможливо безпечно працювати та продовжувати фізкультурно – оздоровчу і спортивно – масову діяльність. З 24 лютого по жовтень 2022 року комплекс призупинив свою діяльність, а працівники не отримували заробітну плату.

У жовтні 2022 року, після створення Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс Олімп» Южненської міської ради розпочалося відновлення діяльності комплексу.

В повному обсязі було оновлено та налаштовано технічне забезпечення, впроваджено системи протипожежної безпеки та цивільного захисту.

Розпочали роботу і обслуговування відвідувачів відділення фізичної та реабілітаційної медицини, відділ фізкультурно – оздоровчої та спортивно – масової діяльності.

Почали функціонувати:

- конференц – зала;
- універсальна ігрова зала;
- тренажерна зала;
- зала боротьби;
- тенісний корт;
- спортивно-оздоровчий центр;
- релаксаційний центр;
- центр кінезотерапії;
- оздоровчий басейн з гейзерами і водоспадами;
- сауна;
- турецька парна.

У комплексі у повному обсязі розроблено і впроваджено заходи щодо забезпечення безпеки персоналу та відвідувачів, а також спортсменів під час проведення спортивних змагань та тренувань:

- 1) Впроваджено систему оповіщення по всій території Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».
- 2) Розроблено алгоритм інформування щодо порядку дій персоналу, відвідувачів та учасників змагань в разі повітряної тривоги або інших військових дій ворога.
- 3) Облаштовано укриття, яке обладнане відповідно до норм і вимог цивільної оборони.
- 4) На території Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» розташовано та обладнано відповідним чином «Пункт Незламності».

Такий підхід до організації трудової діяльності персоналу Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» забезпечує не тільки безпеку трудового колективу, а ще і можливість змістовно повноцінно виконувати виробничі цілі і завдання кожного окремого працівника і підприємства в цілому. Фахівці і спеціалісти підприємства забезпечують якісні послуги у сфері фізичної культури, оздоровлення, проведення навчально-тренувальних зборів і спортивних змагань на базі комплексу [50,51].

Згідно із статутом, Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» забезпечує для своїх працівників гідні умови праці, гарантує соціальний захист та оплату праці.

Система винагороди за працю, її форми і розмір узгоджується з органом управління. Працівникам підприємства, згідно із законодавством України, гарантується мінімальний розмір оплати праці.

Штатний розпис Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у частині переліку штатних посад, що фінансуються місцевим бюджетом, погоджується на сесії міської ради та затверджується органом управління.

Під час формування штатного розпису комунального підприємства було прийнято рішення, що заробітну плату за рахунок бюджету Южненської міської територіальної громади буде отримувати лише частина персоналу, а

саме ті співробітники, які задіяні в утриманні підприємства – адміністрація та технічні працівники. Інші фахівці, діяльність яких пов'язана із наданням послуг відвідувачам, будуть отримувати заробітну плату за рахунок коштів, які КНП зароблятиме самостійно, надаючи населенню платні послуги.

Штатний розпис КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у частині переліку штатних посад, що фінансуються за рахунок власних коштів, погоджується з органом управління.

Це фахівці відділу фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи та відділення фізичної та реабілітаційної медицини.

Саме такий підхід до формування заробітної плати цієї категорії посад дає можливість регулювати її розмір залежно від обсягу наданих послуг та їхньої якості.

Таким чином, в штатному розписі передбачено 55 штатних посад за рахунок бюджету міста. Разом із тими посадами, що фінансуються за рахунок коштів, які самостійно заробляє підприємство – 105 [53].

Конкретні розміри посадових окладів, тарифних ставок і відрядних розцінок, премій працівникам Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» відповідно до колективного договору у частині переліку штатних посад, що фінансуються місцевим бюджетом, погоджується на сесії Южненської міської ради.

Конкретні розміри посадових окладів, тарифних ставок і відрядних розцінок, премій працівникам КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» відповідно до колективного договору у частині переліку штатних посад, що фінансуються за рахунок власних коштів, погоджується з органом управління.

Штатний розпис підприємства представлено у додатку А.

Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» несе соціальну відповідальність перед громадою та сумлінно виконує свої обов'язки в плані розвитку фізкультурно – оздоровчої діяльності та спорту в Южненській міській територіальній громаді.

З метою виконання цієї місії на КНП розроблено та постійно удосконалюються заходи щодо реалізації сучасної кадрової політики, яка спрямовується на створення оптимальних умов для ефективного використання людських ресурсів, підвищення працездатності та продуктивності праці співробітників підприємства на основі неухильного дотримання норм законодавства про працю, правил охорони праці, постійної діяльності щодо соціального розвитку трудового колективу та розвитку професіоналізму кожного працівника КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

Відповідно до статуту, всі співробітники КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», які працюють на підприємстві на підставі трудових договорів і трудова діяльність яких та соціально – трудові відносини з підприємством регулюється чинним законодавством України, становлять трудовий колектив Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

Такі питання соціально – трудових відносин, як:

- режим праці та відпочинку;
- оплата праці;
- соціальні гарантії;
- компенсаційний пакет;
- охорона та безпека праці

регулюються відповідними документами, а саме:

- законодавством України про працю;
- колективним договором;
- трудовим договором (контрактом);
- внутрішніми нормативно – методичними актами Комунального

некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» у відповідності до затверджених кошторисів (фінансових планів використання коштів бюджету Южненської міської ради).

Трудовий колектив КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» має певні повноваження, які здійснює, відповідно до чинного законодавства України, через загальні збори трудового колективу.

Шляхом здійснення цих повноважень, трудовий колектив має важелі для впливу на систему мотивування на підприємстві, на засоби та методи матеріального і морального стимулювання працівників до високопродуктивної праці, заохочення інноваційної діяльності.

До таких повноважень відносяться:

- розгляд і ухвалення змісту колективного договору;
- заслуховування звіту сторін щодо виконання колективного договору;
- вирішення проблем соціального розвитку;
- розгляд питань соціально – економічного напрямку, які визначено у колективному договорі.

У Колективному договорі відображаються ті економічні методи мотивування трудової діяльності персоналу, які в значному ступені формують всю систему мотивації персоналу підприємства, а саме - встановлена система оплати праці та її форми, розцінки, тарифні сітки та схеми посадових окладів, конкретні умови запровадження надбавок та доплат та їхні розміри, виплати премій та інших заохочувальних винагород, компенсаційних і гарантійних пакетів з дотриманням норм і вимог, які передбачені чинним законодавством України, генеральною, галузевою, регіональною та територіальною угодами.

Директору Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» відповідно до чинного законодавства, надано право встановлювати конкретні розміри посадових окладів працівникам згідно із затвердженими схемами тарифних розрядів, доплат та надбавок [56-58].

Відповідно, працівникам підприємства належним чином призначаються надбавки.

Розмір надбавок та умови їх призначення представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Умови призначення надбавок працівникам КНП
«Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

Розмір надбавки	Умови призначення	Примітки
1	2	3
До 50 % посадового окладу (тарифної ставки):	За високі досягнення у професійній діяльності. За виконання особливо важливої роботи (на час її здійснення). За складність та напруженість у роботі.	Граничний розмір вказаних надбавок для одного співробітника не може бути більшим за 50 % посадового окладу. У разі не дотримання термінів виконання завдань, зниження якості виконаних робіт або порушення трудової дисципліни розмір надбавок може бути зменшений, або надбавка скасовується
40% посадового окладу (тарифної ставки)	За почесні звання «народний» - України, - СРСР, - союзних республік СРСР	-
20% посадового окладу (тарифної ставки)	За почесні звання «заслужений» - України, - СРСР, - союзних республік СРСР	-
20% посадового окладу (тарифної ставки)	За спортивне звання «Заслужений тренер». За спортивне звання «Заслужений майстер спорту»	Надбавки призначаються працівникам, якщо діяльність співробітника співпадає за профілем з наявним званням. Відповідність почесного або спортивного звання профілю діяльності працівника за посадою визначає директор. Якщо співробітник має більше, ніж одне звання, надбавки встановлюються за вищим званням.
15% посадового окладу (тарифної ставки)	За спортивне звання «Майстер спорту міжнародного класу»	
10% посадового окладу (тарифної ставки)	За спортивне звання «Майстер спорту»	
10% посадового окладу (тарифної ставки)	За знання та використання у виробничому процесі однієї іноземної європейської мови	
		Надбавка не призначається, якщо працівник за вимогами посади та у відповідності із трудовим договором (або іншим документом) має володіти іноземною мовою.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
15% посадового окладу (тарифної ставки)	За знання та використання у виробничому процесі однієї східної, угро-фінської або африканської мов	Надбавка не призначається, якщо працівник за вимогами посади та у відповідності із трудовим договором (або іншим документом) має володіти іноземною мовою.
25% посадового окладу (тарифної ставки)	За знання та використання у виробничому процесі двох іноземних мов і більше	

У відповідності до чинного законодавства, працівникам КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» призначаються доплати. Умови призначення доплат та їх розмір представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Умови призначення доплат працівникам КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

Розмір доплати	Умови призначення	Примітки
1	2	3
До 50 % посадового окладу (тарифної ставки):	Виконання функцій співробітника, який тимчасово відсутній. Суміщення посад і професій. Збільшення зони обслуговування, обсягу завдань і робіт, що виконуються.	Директору та керівникам відділів цей вид доплат не встановлюється
40% посадового окладу (тарифної ставки)	Робота в нічний час	За кожну годину роботи з 22.00 до 06.00
25% посадового окладу (тарифної ставки), граничний розмір	За науковий ступінь «доктор наук»	Встановлюється за умови, якщо професійна діяльність відповідає науковому ступеню. За наявності двох ступенів встановлюється за вищим науковим ступенем.
15% посадового окладу (тарифної ставки), граничний розмір	За науковий ступінь «кандидат наук», «доктор філософії»	За наявності відповідних чинному законодавству документів.

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
10% посадового окладу (тарифної ставки)	Призначається працівникам, які використовують у виробничому процесі засоби дезінфекції або зайняті у прибиранні туалетних кімнат	-

Крім вказаних надбавок та доплат працівникам КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» надається матеріальна допомога, виплата допомоги на оздоровлення. Сума цих виплат не має перевищувати розміру одного посадового окладу (тарифної ставки) на рік.

Виплата матеріальної допомоги на поховання є обов'язковою.

Преміювання співробітників КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» проводиться відповідно до особистої участі кожного окремого працівника в досягненні загальних результатів діяльності підприємства та в межах тих коштів, які затверджені на оплату праці.

Директор особисто відповідає за своєчасну виплату заробітної плати працівникам Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

В спортивно-оздоровчому комплексі «Олімп» періодично відбуваються зустрічі трудового колективу комунального неприбуткового підприємства з Южненським міським головою, депутатами Южненської міськради. В ході таких заходів здійснюється зворотній зв'язок між підприємством та його засновником і органом управління – визначається якість діяльності підприємства, оцінюється робота трудового колективу, висловлюються подяки працівникам за плідну багаторічну працю, вручення заохочувальних нагород, грамот тощо. Видатні працівники підприємства отримали відзнаку «За заслуги перед Южненською громадою». В той же час, представники трудового колективу КНП можуть висловити певні потреби та побажання працівників

підприємства, а також пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством.

2.3 Вивчення умов мотиваційного середовища на підприємстві

В умовах воєнного стану, постійного стресу та ситуації невизначеності всім працівникам доводиться працювати в умовах значного емоційно – психологічного напруження. Ці обставини впливають на організаційну поведінку людей, їхній емоційний і фізичний стан, ставлення до праці.

В цій ситуації необхідно приділити увагу ефективній мотивації працівників до праці. І використовуючи матеріальні засоби мотивації, не забувати про важливість морально - психологічних методів стимулювання до трудової діяльності, які спрямовані на підвищення лояльності та зацікавленості працівників до свого підприємства.

На сучасному етапі розвитку Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» працівники демонструють певну задоволеність умовами та організацією праці, діловою атмосферою в колективі, виражають стійкість духа в складних умовах військової агресії з боку російської федерації. Кожен має бажання стабільно працювати, підвищувати ефективність всієї команди та розвивати власний професіоналізм.

Не всі методи мотивації є однаково стимулюючими для працівників підприємства. Одні мотивують в значній мірі, інші можуть взагалі не мати ефекту.

Для виявлення тієї групи методів, що майже не мотивують працівників та з метою удосконалення технологій мотивації на підприємстві, було проведено опитування по визначенню рівня задоволеності складовими елементами процесу мотивації.

Опитування проводилось серед групи працівників відділів технічного забезпечення та господарської діяльності шляхом анкетування, де потрібно

зіставити чинник та рівень задоволеності ним у балах від 1 до 10 і таким чином висловити свою думку стосовно методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Результати опитування (у відсотках) наведено на рис. 2.2.

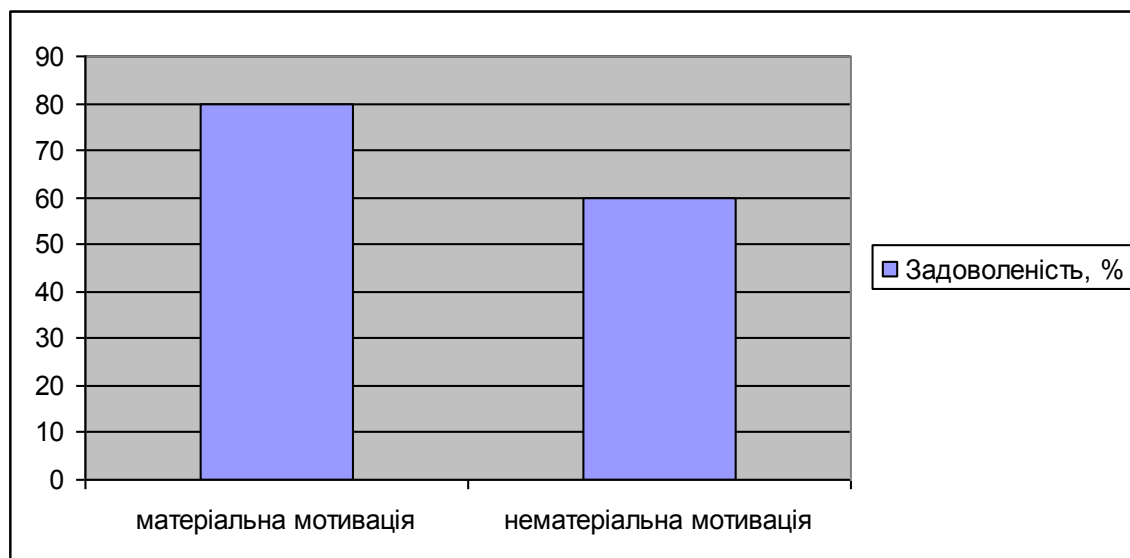


Рисунок 2.2 – Ступінь задоволеності працівників заходами матеріальної та нематеріальної мотивації

За результатами опитування матеріальною мотивацією задоволено 80 відсотків працівників, а моральною – 60 відсотків.

Таким чином, є необхідність постійно проводити аналіз системи мотивації персоналу та удосконалювати її технології.

З метою виявлення ефективних стимулів для мотивації виробничого процесу серед працівників КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» було проведено опитування.

Результати опитування та пропозиції щодо удосконалення методів мотивації зображено на рисунку 2.3.

Результати представлено у відсотках.

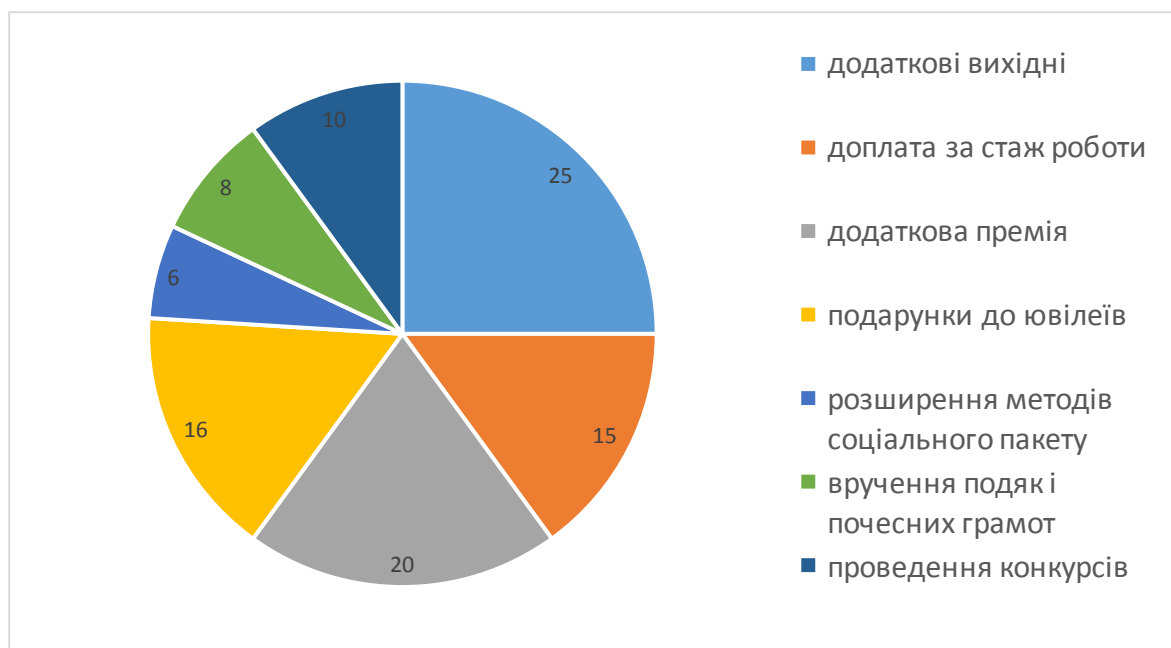


Рисунок 2.3 – Результати опитування (%) та пропозиції щодо удосконалення заходів стимулювання

По вдосконаленню методів матеріального стимулювання працівниками висловлювалися пропозиції:

- допоміжні вихідні;
- доплата за стаж роботи на підприємстві;
- допоміжна щорічна премія за підсумками року.

Щодо розширення методів соціального пакету:

- цінні подарунки до ювілеїв;
- доступність для кожного працівника змісту соціального пакету.

По удосконаленню методів морально - психологічного стимулювання:

- оголошення подяк, вручення почесних грамот і пам'ятних подарунків;
- проведення конкурсів, що дозволяють проявити себе як члена команди,

а також продемонструвати свої індивідуальні якості і свій професіоналізм.

На КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» діє певна система мотивації персоналу, використовуються технології мотивування, які включають матеріальні і нематеріальні стимули до праці.

В даний час важливу роль мають саме заходи матеріального заохочення, як умова забезпечення нормальної життєдіяльності персоналу підприємства. Їхня дієвість реалізується через грошові виплати та комплекс різноманітних видів винагород.

Система матеріального заохочення КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» є налагодженою і відпрацьованою, проте вона має свої недоліки і потребує вдосконалення.

Згідно із результатами анкетування, 80% опитаних працівників задоволені матеріальною мотивацією.

Та щодо її поліпшення запропоновано наступні заходи:

- додаткові вихідні та доплата за стаж роботи на підприємстві;
- додаткова щорічна премія за підсумками року.

Додаткові вихідні є доцільними для працівників підприємства, оскільки по обслуговуванню відвідувачів персоналу доводиться працювати у святкові та вихідні дні. Така практика дозволить працівникам відпочити та відновити свій фізичний та психологічний стан, поспілкуватися із родиною та близькими, що дуже важливо зараз, в умовах підвищеної емоційної напруги через війну.

Можливості доплати за стаж роботи на підприємстві і додаткової щорічної премії за підсумками року також можуть розглядатися і це може здійснюватися за рахунок тих коштів, які КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» самостійно заробляє через надання платних послуг.

Важливим елементом поліпшення технологій мотивації на підприємстві є удосконалення організації праці. Сюди можна віднести чітку постановку цілей, розширення виробничих завдань і функцій, збагачення змісту праці, виробничу ротацію, впровадження гнучких графіків роботи, покращення умов праці.

З метою дослідження структури мотивації працівників підприємства доцільно запропонувати до використання тест Фредеріка Герцберга, яким і було розроблено теорію метода «збагачення праці».

Тест допомагає визначити фактори задоволеності або незадоволеності працею серед співробітників підприємства та за результатами дослідження

запропонувати конкретні напрямки та заходи щодо удосконалення технологій мотивації на підприємстві.

Оцінка проводиться за наступними факторами:

А - фінансові (зовнішні) мотиви - фактор гігієни

Б - суспільне визнання (зовнішні мотиви) - фактор гігієни

В - відповідальність роботи (внутрішні мотиви) – фактор - мотиватор

Г - взаємовідносини із керівництвом (зовнішні мотиви) - фактор гігієни

Д - кар'єра, просування по службі (внутрішні мотиви) – фактор - мотиватор

Є - досягнення особистого успіху (внутрішні мотиви) – фактор - мотиватор

Ж - зміст роботи – цікава робота (внутрішні мотиви) – фактор - мотиватор

З – співпраця (взаємодія) в колективі (зовнішні мотиви) - фактор гігієни.

За допомогою теста конкретного працівника, але і групову мотивацію співробітників підприємства. Отримані результати допоможуть правильно побудувати стратегію і сформулювати технологію мотивації.

Опитувальний листок, інструкцію та бланк до тесту представлено у додатку Б.

Результати тесту зображено у вигляді діаграми на рисунку 2. 4.

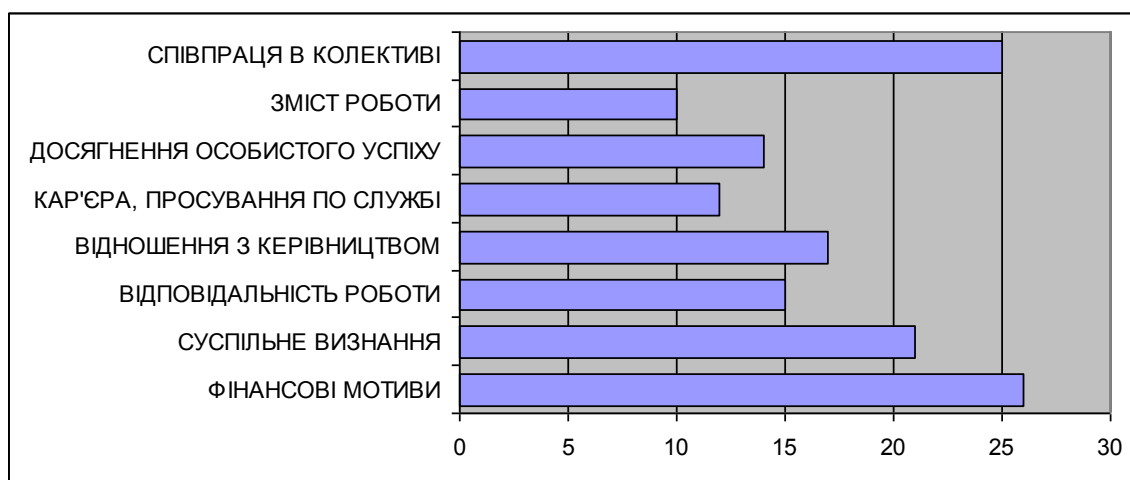


Рисунок 2.4 – Результати тесту Герцберга у вигляді діаграми

Аналізуючи результати дослідження, можна стверджувати, що за своєю структурою мотивація працівників підприємства характеризується значною перевагою гігієнічних факторів.

В першу чергу - це фінансові мотиви та співпраця і взаємодія в колективі. За ними розташовані такі фактори гігієни як суспільне визнання, взаємовідносини із керівництвом.

Серед факторів – мотиваторів провідну позицію посів мотив «Відповідальність роботи», потім розташовані мотиви щодо досягнення особистого успіху, далі - кар'єра, і на останньому місці - зміст роботи.

Такі результати дослідження вказують на те, що в сьогоденних кризових умовах працівники відчують підвищену потребу у безпеці та впевненості, підтримці з боку колективу та керівництва підприємства. І цей факт має враховувати управлінський персонал під час формування моделі мотивування працівників підприємства.

Узагальнюючи результати досліджень за методикою Герцберга з метою побудови ефективних технологій мотивації персоналу КНП «Спортивно – оздоровчий комплекс «Олімп» необхідно враховувати наступне:

- відсутність факторів гігієни призводить до незадоволеності працею;
- наявність мотивуючих факторів може компенсувати відсутність гігієнічних, але лише частково;
- у звичному для персоналу виробничому середовищі наявність факторів гігієни сприймається як необхідна умова і не має позитивного мотиваційного впливу;
- результативний мотиваційний вплив можливий за допомогою мотивуючих факторів, але лише за умови наявності гігієнічних факторів.

Заходи підбору персоналу мають достатньо значний вплив на мотивування персоналу до продуктивної діяльності.

В процесі підбору персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» використовуються посадові інструкції, які регламентують організаційно-правовий статус

працівника на підприємстві, визначають коло його прав та обов'язків, рівень відповідальності та інші умови виробничої діяльності. Під час найму на роботу працівник ознайомлюється із цим документом, що спрямовує, налаштовує та мотивує його до майбутньої трудової діяльності.

На Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» посадові інструкції розробляються і затверджуються по кожній посаді, що передбачена штатним розписом, крім того, для робітників і технічних службовців розробляються робочі інструкції, а посадові інструкції тренерів та лікарів фізичної та реабілітаційної медицини мають свої особливості.

Так, до обов'язків тренерів входить виконання індивідуального плану підготовки, тренувальних та змагальних завдань, у співпраці з тренерським складом плануються навчально-тренувальні процеси. Крім того, тренери вирішують і організаційні питання, питання щодо придбання інвентарю тощо.

На тренерів покладено дуже важливі педагогічні функції.

Тренери працюють у взаємодії з іншими спеціалістами: спортивними менеджерами – адміністраторами, лікарями, масажистами.

Як правило, на посади тренерів на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» запрошують спеціалістів з вищою (бажано педагогічною) освітою, оскільки тренеру важливо мати психологічні знання, розумітися на індивідуальних особливостях поведінки людини.

Під час аналізу посадової інструкції тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики визначено, що вона містить типові розділи:

- 1) Загальні положення
- 2) Завдання та обов'язки
- 3) Права
- 4) Відповідальність

В кожному розділі міститься конкретна інформація щодо організації праці спеціаліста. Але потрібно зауважити, що документ містить мінімальний

перелік вимог, які робоче місце ставить до особи, що претендує на посаду і вказує лише на формальний опис трудової діяльності та не враховує індивідуально – особистісних характеристик особистості працівника і потенціал його професійного розвитку.

Тому можна пропонувати впровадити у систему професійного відбору кваліфікаційно-посадові карти і таким чином удосконалити посадові інструкції для тих посад, які мають свою специфіку.

Такі карти дадуть можливість підвищити рівень мотивації працівника до продуктивної діяльності, тим самим удосконалити технології мотивування кадрів і забезпечити підприємству НКП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» конкурентоспроможний та клієнторієнтований персонал.

Висновки до 2 розділу

З метою дослідження системи мотивування персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» розглянуто статут, організаційну структуру та штатний розпис підприємства, іншу документацію, яка регулює діяльність НКП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»:

- рішення Южненської міської ради та рішення виконавчого комітету міської ради щодо питань НКП;
- розпорядження міського голови та накази органу управління, які стосуються діяльності підприємства;
- фінансовий план розвитку підприємства ;
- міську програму щодо підтримки Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»;
- звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку Южненської міської територіальної громади за 2023 рік;

- положення «Про платні послуги, які надає Комунальне некомерційне підприємство «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» Южненської міської ради».

Визначено основну мету діяльності та завдання Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», в яких повністю відображені місія підприємства та стратегічні напрямки його діяльності – навіть в умовах воєнного стану розвивати спорт та фізкультурно – оздоровчу роботу, створювати умови для фізичного відновлення та реабілітації громадян Южненської територіальної громади, формувати програми підтримки для ветеранів, учасників бойових дій, військовослужбовців та осіб, що постраждали від війни.

Керівництво діяльністю Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» здійснює директор.

Управління персоналом на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» здійснюється директором у взаємодії із спеціалістом HR-менеджменту – інспектором з кадрів - та керівниками відділів КНП.

Результатом цієї співпраці є сформована система мотивації персоналу, яка є важливим елементом управління персоналом підприємством.

Для дослідження проблем мотивування персоналу в організації проаналізовано фактори та технології мотиваційного процесу, визначено основні групи методів мотивації персоналу підприємства.

З'ясовано, що в рамках організаційних заходів, на підприємстві створено безпечне середовище для повноцінної трудової діяльності в умовах воєнного стану.

На території Комунального некомерційного підприємства «Спортивно - оздоровчий комплекс «Олімп» відповідно до встановлених вимог і норм цивільної оборони розроблено систему оповіщення про небезпеку, облаштовані укриття та створено «Пункт Незламності».

З метою вирішення питань безпеки в умовах воєнного стану на підприємстві систематично відбуваються заходи – інструктажі та навчальні заняття – з питань безпеки і правил поведінки під час повітряної тривоги і інших небезпечних ситуацій.

На теперішній час проводяться роботи по забезпеченню підприємства альтернативними джерелами електричної енергії – встановлюються сонячні електростанції.

З метою аналізу економічних методів мотивації розглянуто систему оплати праці працівників підприємства та технології її формування.

Штатний розпис Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» містить частину переліку штатних посад, що фінансуються місцевим бюджетом (адміністрація та технічні працівники) та частину штатних посад, що фінансуються за рахунок власних коштів (працівники, які задіяні в наданні платних послуг).

Саме такий підхід до формування заробітної плати дає можливість регулювати її розмір залежно від обсягу наданих послуг та їхньої якості.

Ефективна творча діяльність працівників забезпечується також і методами морального стимулювання.

Визначено, що фахівці і спеціалісти підприємства згуртовані у зрілий трудовий колектив, що здатний забезпечувати якісні послуги у сфері фізичної культури, оздоровлення, проведення навчально-тренувальних зборів і спортивних змагань на базі комплексу.

Також трудовий колектив має перелік повноважень, що закріплені в статуті підприємства та колективному договорі, які дають можливість впливати на систему мотивування на НКП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», на ті способи, прийоми і методи матеріального і морально - психологічного стимулювання, що спонукають до ефективної роботи та підвищення рівня задоволеності трудовим життям.

Для дослідження факторів мотивації трудової діяльності на підприємстві та з метою аналізу технологій мотивації персоналу в якості інструментарію

використовувалися: методи аналізу установчих та нормативно – методичних документів НКП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», анкетування по визначенню рівня задоволеності стосовно застосування методів матеріальної та нематеріальної мотивації, опитування з метою виявлення ефективних стимулів для мотивації трудової діяльності, тест Герцберга з метою дослідження структури мотивації працівників.

За результатами опитування матеріальною мотивацією задоволено 80 відсотків працівників, а моральною – 60 відсотків.

По вдосконаленню методів матеріального стимулювання працівниками висловлювалися наступні пропозиції: додаткові вихідні; доплата за стаж роботи на підприємстві; додаткова щорічна премія за підсумками року; цінні подарунки до ювілеїв. Щодо удосконалення методів морально - психологічного стимулювання: оголошення подяк; вручення почесних грамот і пам'ятних подарунків; проведення конкурсів, що дозволяють проявити себе як члена команди, а також продемонструвати свої індивідуальні якості і свій професіоналізм.

Результати тестування за методикою Герцберга показали, що за своєю структурою мотивація працівників характеризується значною перевагою гігієнічних факторів.

Такі результати досліджень вказують на потребу працівників у безпеці та впевненості, підтримці з боку колективу та керівництва підприємства.

Отримані факти необхідно враховувати під час формування моделі мотивування працівників підприємства.

Також є доцільним розширити посадові інструкції для тих посад, які мають свою специфіку і впровадити у систему професійного відбору кваліфікаційно-посадові карти та таким чином удосконалити технології мотивування персоналу.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Напрямки вдосконалення технологій мотивації персоналу через «збагачення праці» за методом Герцберга.

Ключовим аспектом підвищення ефективності мотиваційних технологій на підприємстві є вдосконалення організації трудового процесу. До цього належать чітке формулювання цілей, розширення обсягу виробничих завдань і функцій, збагачення змісту роботи, впровадження виробничої ротації, гнучких робочих графіків і покращення умов праці.

Підсумовуючи результати досліджень за методикою Герцберга (яке описане у підрозділі 2.3), для створення ефективних технологій мотивації персоналу КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», слід враховувати такі аспекти:

- відсутність гігієнічних факторів спричиняє незадоволення роботою;
- мотивуючі фактори можуть частково компенсувати відсутність гігієнічних, але не повністю;
- у звичному для працівників середовищі гігієнічні фактори сприймаються як базова умова і не забезпечують позитивного мотиваційного ефекту;
- ефективна мотивація можлива лише за наявності гігієнічних факторів у поєднанні з мотивуючими.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу доцільно застосувати підхід «збагачення праці», запропонований Фредеріком Герцбергом. Цей метод спрямований на збільшення мотиваційних чинників шляхом зміни змісту та характеру роботи. Основні пропозиції для реалізації цього підходу на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1– Основні пропозиції щодо «збагачення праці» за Герцбергом

Пропозиції	Зміст	Результат
Розширення завдань	Надання працівникам більш різноманітних і складних завдань, які вимагають використання їхніх навичок і знань	Це сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості та відчуттю професійного зростання
Підвищення рівня автономності	Створення умов, за яких працівники матимуть більше свободи в ухваленні рішень і самостійно визначатимуть шляхи досягнення результатів	Це сприятиме розвитку відповідальності та ініціативності
Розвиток компетентностей та набуття нових компетенцій	Запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації	Дозволить співробітникам розвивати свої професійні навички та освоювати нові знання
Зворотний зв'язок	Регулярне надання співробітникам зворотного зв'язку щодо їхньої роботи	Це дасть змогу оцінити прогрес, визначити сильні сторони та окреслити шляхи вдосконалення
Ротація робочих місць	Організація періодичної зміни робочих завдань або позицій	Підвищення зацікавленості працівників і запобігання професійному вигоранню
Визнання досягнень	Запровадження практики відкритого визнання успіхів працівників, як на індивідуальному, так і на колективному рівнях	Це допоможе зміцнити відчуття значущості виконуваної роботи
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до процесу ухвалення важливих рішень, пов'язаних із їхньою діяльністю	Сприятиме формуванню довіри до керівництва та підвищенню мотивації

Реалізація цих пропозицій дозволить зробити роботу не лише привабливою з точки зору матеріальної винагороди, але й наповненою глибшим змістом, що позитивно вплине на рівень задоволеності персоналу та продуктивність компанії загалом.

Згідно з теорією «мотиваційної гігієни», для створення ефективної мотивації керівник повинен забезпечити не лише сприятливі умови роботи, що відповідають гігієнічним факторам, але й впровадити мотиваційні чинники.

Мотиваційні фактори безпосередньо пов'язані зі змістом та характером виконуваної роботи. Саме на цьому принципі базується метод «збагачення праці», запропонований Фредеріком Герцбергом, який спрямований на підвищення задоволеності працівників шляхом надання їм можливостей для професійного та особистісного розвитку.

Метод «збагачення праці» базується на принципі, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні своїх обов'язків. Для досягнення такої зацікавленості будь-яка робота повинна відповідати трьом ключовим критеріям.

Перший критерій - значущість роботи. Завдання повинно мати особливу важливість для працівника відповідно до його системи цінностей. Іншими словами, виконувана робота повинна:

- висувати вимоги, які стимулюють використання та розвиток здібностей працівника;
- бути завершеною, тобто мати конкретний, видимий результат.

Другий критерій - відповідальність виконавця. Робота має передбачати певний рівень відповідальності, оскільки саме вона визначає інтерес працівника до виконання завдань. Для цього необхідно:

- надати свободу у плануванні робочого процесу;
- дозволити вибір способів виконання роботи;
- забезпечити незалежність від надмірного нагляду та жорсткого контролю з боку керівництва.

Третій критерій - зворотний зв'язок. Працівник повинен оперативно отримувати інформацію про результати своєї діяльності. При цьому важливими є як якість, так і своєчасність зворотного зв'язку, що дозволяє оцінити ефективність виконаної роботи [9, 59].

Метод «збагачення праці» спрямований на підвищення мотивації та задоволеності персоналу шляхом створення умов, які стимулюють особисту зацікавленість у досягненні високих результатів.

Згідно з підходом Фредеріка Герцберга, на КНП « Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» доцільно запровадити наступні технології «збагачення праці», спрямовані на підвищення мотивації та залученості працівників.

1) Партисипативний менеджмент. Ця технологія, що набуває все більшої популярності, передбачає заходи, спрямовані на залучення рядових співробітників до процесу ухвалення управлінських рішень, підвищуючи їхню відповідальність та вплив на діяльність підприємства.

2) Автономні робочі групи. Метод передбачає роботу в бригадах, де члени груп наділяються значними повноваженнями та несуть колективну відповідальність за процес і результати спільної роботи.

3) Розширення посадових обов'язків і відповідальності. Збільшення різноманітності завдань без значного зростання загального навантаження. Такий підхід дозволяє працівникам реалізувати більше функцій, підвищуючи їхню зацікавленість і залученість.

4) Ротація робочих місць. Регулярна зміна робочих місць або виконуваних операцій протягом дня чи тижня. Це забезпечує урізноманітнення характеру діяльності, розширює функції працівників і підтримує їхній інтерес до роботи.

5) Гнучкий робочий графік. Надання співробітникам можливості самостійно визначати час початку та завершення робочого дня за умови дотримання загального тижневого навантаження (в годинах). Такий підхід підходить не для всіх посад і відділів КНП « Спортивно-оздоровчий комплекс

«Олімп», але сприяє підвищенню продуктивності там, де його можна застосувати.

6) Періодичні професійні переміщення. Ротація працівників між різними посадами, відділами або спеціальностями. Це сприяє розвитку нових навичок, підтримує інтерес до роботи та запобігає вигоранню.

7) Суміщення суміжних професій. Опановуючи навички роботи за кількома спеціальностями, працівники розвивають мотивацію до навчання, а професіонали — до самовдосконалення.

8) Внутрішнє сумісництво. Виконання однією людиною обов'язків на кількох робочих місцях у межах одного підприємства.

9) Компенсаційні методи. Включення заходів, які урізноманітнюють ритм роботи та підтримують продуктивність, таких як функціональна музика, виробнича гімнастика чи реорганізація спілкування на робочих місцях [9,10].

Впровадження цих технологій дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, покращити їхню залученість та задоволеність працею.

Управління за принципами теорії Фредеріка Герцберга потребує врахування двох ключових моментів.

По-перше, одні й ті самі фактори можуть по-різному впливати на різних працівників, виступаючи як мотиваторами, так і демотиваторами.

По-друге, не існує чіткої залежності між рівнем задоволення роботою та підвищенням продуктивності чи трудових зусиль, що суперечить початковому припущенню Герцберга.

Активне використання мотивуючих факторів сприяє максимальному залученню персоналу в діяльність підприємства. Це може включати як прийняття самостійних і відповідальних рішень у межах своїх повноважень, так і участь у реалізації інноваційних проєктів.

На КНП « Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» збагачення праці має бути спрямоване на такі форми організації праці, які дозволять працівникам:

- відчувати значущість і складність виконуваних завдань;

- мати свободу у виборі рішень і способів їх реалізації;
- уникати монотонності та рутини;
- брати на себе відповідальність за виконані завдання;
- сприймати свою роботу як окрему, цілісну й самостійну діяльність.

Для успішного використання теорії Герцберга на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» необхідно дотримуватися персоналізованого підходу до мотивації. З цією метою:

- скласти перелік як гігієнічних, так і мотивуючих факторів.
- надати працівникам можливість визначити пріоритетні для них чинники.

Один і той самий фактор може по-різному впливати на різних людей. Наприклад, певна задача може мотивувати одного працівника, тоді як для іншого вона стане джерелом розчарування. Таким чином, гігієнічні та мотивуючі фактори можуть слугувати джерелами мотивації залежно від потреб кожної окремої людини.

Теорія не враховує багатьох ситуаційних особливостей, що впливають на мотивацію, таких як індивідуальні особливості працівників, специфіка їхньої діяльності та умови зовнішнього середовища. Для кращого розуміння механізму мотивації необхідно аналізувати широкий спектр аспектів поведінки працівників у процесі їхньої діяльності та враховувати параметри робочого середовища [33].

Врахування цих нюансів дозволить створити ефективну систему мотивації, яка сприятиме продуктивності та задоволеності персоналу.

За результатами проведеного дослідження за методикою Герцберга, що представлено у підрозділі 2.3, та враховуючи вищезазначені аспекти, форми і принципи організації трудової діяльності, рекомендації щодо впровадження двофакторної теорії Ф. Герцберга можна сформулювати наступним чином.

Диференційований підхід до стимулів.

Керівництво КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» має зважено використовувати різні види стимулів. Зокрема, якщо потреби нижчого

рівня вже достатньо задоволені, не варто акцентувати увагу на гігієнічних факторах як на головному засобі мотивації.

Послідовність у задоволенні потреб.

Не рекомендується витрачати ресурси на впровадження мотивуючих факторів доти, доки не буде забезпечено базові гігієнічні потреби працівників.

Ефективне використання мотивуючих чинників на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» можливе за умови:

- працівники регулярно отримують інформацію про свої досягнення, а також про аспекти роботи, які потребують покращення;
- на підприємстві створено умови, які сприяють підвищенню самооцінки співробітників, їхньому професійному та психологічному зростанню;
- співробітникам надано можливість самостійно планувати свій робочий час;
- працівники усвідомлюють і приймають певну відповідальність за результати своєї діяльності;
- налагоджено приємне і прозоре спілкування між співробітниками та керівниками на всіх рівнях управління;
- кожен працівник регулярно звітує щодо виконання завдань на довіреній йому ділянці роботи.

Ці підходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу.

3.2 Удосконалення технологій мотивації персоналу на основі впровадження професійно-кваліфікаційних карт

Для ефективної роботи програми професійного відбору необхідно чітко визначити якості, які повинен мати працівник для виконання конкретної діяльності. Критерії бажано формулювати так, щоб вони давали повну характеристику працівника. «Еталони» вимог за кожним критерієм

створюються на основі характеристик співробітників, які вже успішно працюють на підприємстві.

Варто враховувати, що надто великий список вимог може ускладнити або зробити відбір неможливим або навіть демотивувати претендента на посаду.

Управлінська команда Комунального неприбуткового підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» має загальне уявлення про те, які саме спеціалісти їм потрібні та якими професійними, діловими й особистісними якостями вони повинні володіти. Однак ці вимоги здебільшого не закріплені документально та існують лише в усній формі.

Система відбору персоналу повинна бути важливою складовою системи мотивування персоналу (як уже зазначалося у підрозділі 2.2) та ґрунтуватися на професійно-кваліфікаційних вимогах, які мають бути закріплені в офіційних документах підприємства.

У цьому процесі необхідно враховувати відповідну законодавчу базу, таку, як наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів) та спортивних суддів, фахівців з питань фізкультурно-спортивної реабілітації, які беруть участь у фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-реабілітаційних та спортивних заходах для осіб з інвалідністю» від 05.05.2014 р. № 1407, наказ Міністерства молоді та спорту України «Про внесення змін до Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)» від 28 березня 2022 р. № 853, інші нормативні документи [60-62].

Також слід використовувати науково-методичні матеріали з опису професій, розроблені Інститутом підготовки кадрів Державної служби зайнятості України та специфічні вимоги Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» до кандидатів.

Розробка цих вимог здійснюється спільними зусиллями керівника відділу фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи і інспектора з кадрів та контролюється директором НКП.

Під час аналізу посадової інструкції тренера із спортивно-оздоровчої гімнастики (у підрозділі 2.3), було зауважено, що цей документ містить мінімум інформації про те, які вимоги висуває посада до особи, що претендує на цю посаду. Посадова інструкція відображає лише технічні та формальні вимоги до кандидата, ігноруючи його особистісні якості та професійні компетентності.

Сучасний підхід до розробки системи відбору персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» передбачає створення актуальної професійно-кваліфікаційної карти, яка буде водночас і інструментом мотивування до продуктивної діяльності.

Кваліфікаційна карта — це документ, який містить набір вимог до кваліфікаційних характеристик кандидата: рівень освіти, спеціальні навички (знання іноземних мов, володіння комп'ютером, навички керування автомобілем тощо). Вона виступає ефективним інструментом, що значно спрощує процес відбору кандидатів.

Завдяки кваліфікаційній карті можна чітко оцінити кожного претендента та порівняти їх між собою, що сприяє об'єктивнішому вибору найкращого фахівця.

На основі зазначених положень та посадової інструкції тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики, розглянутої у підрозділі 2.3, пропонується наступний варіант професійно-кваліфікаційної карти.

1. Загальні положення.

Тренер зі спортивно-оздоровчої гімнастики належить до категорії фахівців.

Призначення на посаду та звільнення тренера здійснюється відповідно до чинного законодавства за наказом директора Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

Взаємовідносини за посадою (уточнюються відповідно до функціональних обов'язків і підпорядкованості працівника) представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Взаємовідносини за посадою

1.1	Пряме підпорядкування	Директору КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».
1.2	Додаткове підпорядкування	Начальнику відділу фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи
1.3	Віддає розпорядження	Директор КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».
1.4	Працівника заміщає	Особа, призначена директором
1.5	Працівник заміщає	Особу за призначенням директора

2. Кваліфікаційні вимоги тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кваліфікаційні вимоги

1	2	3
2.1	Освіта	Вища освіта
2.2	Досвід роботи	Досвід роботи не менше 1 року
2.3	Володіння знаннями	1. Норми закону України «Про фізичну культуру і спорт» та інші правові документи, які визначають напрями й перспективи розвитку фізичної культури та спорту. 2. Основи правового регулювання фізкультурно-оздоровчої діяльності. 3. Правила використання спортивного обладнання та техніки. 4. Методи підготовки та тренування у сфері фізичної культури. 5. Структура й побудова тренувального процесу. 6. Техніка тренування окремих м'язових груп. 7. Особливості виконання рухів у вправах. 8. Принципи організації тренувань, враховуючи стать, вік і стан здоров'я. 9. Методики розучування та виконання вправ.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
		10. Підходи до проведення тестування. 11. Основи анатомії людини 12. Основи дієтології 13. Біохімічні аспекти м'язової діяльності. 14. Фізіологічні основи функціонування м'язів. 15. Принципи формування тренувальних груп. 16. Основи організації медичного контролю та надання першої допомоги. 17. Вітчизняний і міжнародний досвід у сфері оздоровчої гімнастики. 18. Використання засобів інформаційних технологій та комунікацій. 19. Правила безпеки, санітарні та гігієнічні норми.
2.4	Додаткові вимоги	Професійна підготовка за спеціалізацією: - фітнес, - бодібілдинг, - аеробіка

3. Документація, що регламентує роботу тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики.

3.1. Зовнішня документація: законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність у сфері фізичної культури та спорту, що мають відношення до виконуваних обов'язків.

3.2. Внутрішня документація:

- Статут Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»;
- Накази та розпорядження директора КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»;
- Посадова інструкція тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп»

4. Обов'язки тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики.

4.1. Організовує набір осіб, зацікавлених у заняттях фізичною культурою та спортом, до груп спортивного та оздоровчого спрямування.

4.2. Вивчає анамнез клієнта, включаючи загальний фізичний стан, наявність захворювань або фізіологічних недоліків, які можуть бути скориговані за допомогою тренувань, історію травм і можливі протипоказання до окремих видів занять чи навантажень.

4.3. Здійснює вимірювання ваги, артеріального тиску та показників роботи серця.

4.4. Оцінює фізичні здатності клієнта, спостерігаючи за його демонстрацією сили (м'язової, швидкісної тощо), витривалості, гнучкості та спритності. На основі цього визначає ключові елементи для розробки індивідуальних програм, визначення придатності для групових занять і розподілу до відповідної групи.

4.5. Проводить необхідні розрахунки для вибору оптимальних форм і видів тренувань, визначення типів навантажень (силових, локальних, динамічних, статичних) та їх інтенсивності.

4.6. Формує групи осіб для занять, здійснює контроль за кількісним і якісним складом цих груп.

4.7. Проводить практичні заходи та теоретичні заняття, спрямовані на забезпечення техніки безпеки під час тренувань.

4.8. Розробляє плани занять та ефективні методики тренувального процесу.

4.9. Створює програми безпечних та ефективних розминок, проводить їх для клієнтів, акцентуючи увагу на важливих вправах.

4.10. Пояснює клієнтам основні цілі тренувань, правила використання спортивного обладнання та інвентарю, демонструє ключові елементи вправ та їх послідовність, проводить тренувальні заняття.

4.11. Консультує клієнтів щодо техніки виконання індивідуальних та групових вправ, надає рекомендації зі спортивного та оздоровчого харчування (включаючи дієти), виправляє помилки, які допускають клієнти під час занять.

4.12. Контролює дотримання правил користування спортивним інвентарем та обладнанням.

4.13. Проводить поетапний контроль рівня підготовки клієнтів та вносить необхідні корективи у тренувальний процес.

4.14. Співпрацює з лікарем для забезпечення медичного нагляду за клієнтами групи.

4.15. Забезпечує розвиток фізичних, теоретичних, морально-вольових, технічних і спортивних якостей клієнтів, дбає про їхнє здоров'я, безпеку та комфорт під час занять.

4.16. Створює умови для запобігання травмам під час занять та недопущення використання заборонених препаратів (допінгів).

4.17. Забезпечує надання першої медичної допомоги у разі отримання травм чи інших порушень здоров'я.

4.18. Постійно контролює дотримання санітарно-гігієнічних норм у залі та під час тренувального процесу.

4.19. Бере участь в організації та реалізації заходів, спрямованих на зміцнення й розвиток матеріально-технічної бази для занять фізичною культурою і спортом.

4.20. Веде систематичний облік та аналіз результатів роботи груп для підвищення ефективності тренувального процесу.

5. Права тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики.

5.1. Самостійно обирати форми та методи проведення занять, які відповідають загальним принципам спортивно-оздоровчої гімнастики.

5.2. Звертатися до керівництва КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» з вимогою оновлення застарілого обладнання чи усунення несправностей у спортивному інвентарі.

5.3. Ознайомлюватися з документами, які регулюють його посадові права та обов'язки, а також із критеріями оцінки виконання роботи.

5.4. Вносити керівництву пропозиції щодо вдосконалення організації роботи чи тренувального процесу.

5.5. Вимагати від керівництва створення організаційних і технічних умов, необхідних для належного виконання своїх посадових обов'язків.

5.6. Брати участь у професійних спортивних асоціаціях для обміну досвідом та підвищення кваліфікації.

6. Відповідальність тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики.

Тренер зі спортивно-оздоровчої гімнастики відповідає за:

6.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків у межах, визначених чинним законодавством України.

6.2. Правопорушення, вчинені під час виконання професійної діяльності, відповідно до норм адміністративного, кримінального та цивільного законодавства України.

6.3. Завдану матеріальну шкоду, згідно з вимогами чинного цивільного законодавства України.

7. Умови роботи тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики.

7.1. Робочий режим тренера визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку, встановлених на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

7.2. У разі виробничої необхідності тренер може направлятися у службові відрядження.

7.3. Для вирішення оперативних завдань тренеру може бути надано у користування службовий автотранспорт.

Для ефективного впровадження сучасної системи відбору персоналу на підприємстві необхідно розробити актуальну професійно-кваліфікаційну карту.

Одним із ключових елементів такої карти є розділ, що визначає основні особистісні якості, які мають відповідати вимогам конкретного робочого місця.

У випадку тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики, ці якості слід чітко окреслити для забезпечення високого рівня професійної діяльності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні особистісні якості, які відповідають вимогам посади тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики

№	Особистісні якості та вимоги посади
1	Здатність концептуально підходити до вирішення професійних завдань
2	Навички педагогічної діяльності та ефективного навчання
3	Уміння працювати з людьми, надихати та мотивувати їх своїми ідеями
4	Схильність до виконання аналітичних і пошукових завдань.
5	Висока організованість та здатність до ефективного планування власної роботи.
6	Почуття відповідальності за виконувани обов'язки
7	Самостійність та прояв ініціативи в роботі
8	Здатність швидко освоювати та впроваджувати нові методики й технології
9	Уміння встановлювати та підтримувати робочі контакти з колегами
10	Навички аргументовано відстоювати свою позицію перед керівництвом
11	Відповідна освіта, що відповідає профілю діяльності
12	Практичний досвід роботи на аналогічних посадах
13	Фізична витривалість і здатність витримувати значні навантаження.
14	Стресостійкість та здатність працювати в умовах високого напруження
15	Амбітність та прагнення до професійного розвитку

Для об'єктивного оцінювання результатів різних кандидатів доцільно використовувати індивідуальний оцінювальний лист.

Цей бланк створюється на основі професійно-кваліфікаційної карти вимог до конкретної посади.

У ньому оцінюються знання, вміння, навички та особистісні якості претендента за допомогою бальної шкали.

Отримані результати заносяться до загального бланка порівняння оцінок усіх кандидатів.

Після підсумування балів стає очевидним, який із претендентів досяг найкращих показників (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Індивідуальний оцінювальний лист для аналізу відповідності якостей кандидата вимогам посади тренера зі спортивно-оздоровчої гімнастики

№	Вимоги робочого місця	Оцінка відповідності у балах (1-10)
1	Здатність концептуально підходити до вирішення професійних завдань	7
2	Навички педагогічної діяльності та ефективного навчання	8
3	Уміння працювати з людьми, надихати та мотивувати їх своїми ідеями	6
4	Схильність до виконання аналітичних і пошукових завдань.	9
5	Висока організованість та здатність до ефективного планування власної роботи.	5
6	Почуття відповідальності за виконувані обов'язки	7
7	Самостійність та прояв ініціативи в роботі	7
8	Здатність швидко освоювати та впроваджувати нові методики й технології	9
9	Уміння встановлювати та підтримувати робочі контакти з колегами	5
10	Навички аргументовано відстоювати свою позицію перед керівництвом	7
11	Відповідна освіта, що відповідає профілю діяльності	10
12	Практичний досвід роботи на аналогічних посадах	4
13	Фізична витривалість і здатність витримувати значні навантаження.	10
14	Стресостійкість та здатність працювати в умовах високого напруження	10
15	Амбітність та прагнення до професійного розвитку	7

На основі отриманих даних можна ухвалювати обґрунтовані рішення щодо наймання кандидата.

Таким чином, пропонується запровадити в практику процедури відбору персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» використання професійно-кваліфікаційних карт.

Професійно-кваліфікаційна карта є нормативно-методичним документом, який створюється на підприємстві на основі аналізу трудової діяльності. Вона визначає конкретні завдання, що виконуються на окремих робочих місцях, а також вимоги до осіб, які претендують на ці посади.

Впровадження таких карт дозволить уже на етапі підбору персоналу впливати на мотиваційну сферу працівника, формувати на основі ключових вимог посади до особистості працівника стимули і мотиви до успіху в трудовій діяльності.

Застосування такого інструменту спонукатиме працівника вибудовувати і планувати певну трудову поведінку для досягнення відповідності професійно-кваліфікаційній карті.

Це дозволить удосконалити систему професійного відбору кадрів на підприємстві і тим самим сприятиме розвитку технологій мотивування персоналу Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп».

3.3 Розробка індивідуально – типологічних підходів до технологій мотивування працівників підприємства.

Основу мотивації персоналу організації має становити принцип комплексного підходу, який враховує три ключові складові:

- потенціал працівника;
- особистісні мотиваційні характеристики працівника;
- цілі та завдання підприємства.

Мотивація діяльності кожного співробітника визначається його психологічним типом. Кожен психотип має свої унікальні особливості, що потребують індивідуального врахування його сильних сторін і недоліків. Для кожного типу характерні специфічні мотиви й стимули, які слід брати до уваги для ефективного управління мотивацією праці.

З метою розробки індивідуальних типологічних методів для підвищення мотивації праці співробітників Комунального неприбуткового підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» пропонується:

- провести тестування та визначити психотип членів малих груп – відділів підприємства;

- розробити підходи до мотивації кожного члена групи, враховуючи його психотип.

Під час розробки підходів до мотивації особистості важливо враховувати як мотиви та стимули, що впливають на людину з певним психотипом, так і характер праці, який відповідає її особливостям.

При формуванні мотиваційних стратегій доцільно спиратися на напрацювання, викладені в роботах В.В. Гуленка. Дослідник на основі типології особистостей Карла Юнга та методики системи соціотипів Аушри Аугустінавічюте запропонував детальний опис кожного із шістнадцяти типів особистості, їх взаємодію в організації та особливості формування індивідуально-типологічних підходів до мотивації праці залежно від психотипу.

Рекомендується впровадити методику - психологічне тестування «Визначення психологічного типу особистості», яка слугуватиме інструментом для визначення особливостей підходів мотивування працівників підприємства.

Інструкція, повний зміст типологічного опитувальника, реєстраційний лист для учасників дослідження, правила обробки результатів представлені у додатку В.

За результатами тестування формується реєстраційний лист та підбиваються підсумки.

В таблиці 3.6. наведено приклад заповненого реєстраційного листа з результатами дослідження та визначено формулу психотипа (таблиця 3.7)

Таблиця 3.6 – Реєстраційний лист працівниці І

	(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)
1	3	7	2	9	1	3	3	7	4	5	5
5	8	2	6	7	3	7	6	4	8	6	4
9	2	8	10	4	6	11	3	7	12	7	3
13	9	1	14	4	6	15	3	7	16	6	4
17	4	6	18	2	8	19	5	5	20	4	6
21	2	8	22	8	2	23	9	1	24	4	6
25	2	8	26	5	5	27	8	2	28	1	9
сума	30	40	сума	39	31	сума	37	33	сума	33	37
	E	I		S	N		T	F		J	P

Таблиця 3.7 – Формула психотипа працівниці І

Формула психотипа	I	S	T	P
-------------------	---	---	---	---

За формулою визначається назва (псевдонім) психотипа, докладно вивчається його характеристика та на цій основі пропонуються індивідуальні підходи до мотивації працівника. Автором методики розроблено змістовний докладний опис кожного із психотипів, який дозволяє ґрунтовно вивчити особливості кожного працівника підприємства та визначити індивідуальний підхід до формування технології мотивування. В таблиці 3.8 представлено короткий опис кожного психотипа, його канонічна назва та код в міжнародній системі типології за Юнгом, а також його псевдонім.

Таблиця 3.8 – Стисла характеристика психотипів

№	Назва соціотипу	Псевдонім	Характеристика
	1	2	3
1	інтуїтивно-логічний екстраверт (IIE, ENTP)	«Винахідник», «Дон Кіхот»	Стимул – прагнення до самовираження та унікальності. Віддає перевагу радикальним рішенням, любить зміни, має талант до імпровізації та здатність легко переконувати й надихати підлеглих. Покладається на інтуїцію та уяву, володіє аналітичними здібностями. Вирізняється сильною допитливістю, але водночас йому бракує терпіння. Часто захоплюється фантазіями, але не завжди приділяє достатньо уваги своєму зовнішньому вигляду та здоров'ю. Підвищити продуктивність можна за допомогою гумору та ненав'язливих запитань.
2	логіко-інтуїтивний екстраверт (LIE, ENTJ)	«Підприємець», «Джек Лондон»	Основний стимул у роботі – бажання підтвердити свою унікальність. Динамічний і товариський соціотип, сповнений енергії та оптимізму. Відзначається чудовим почуттям гумору, готовністю приймати виклики та долати труднощі. Сміливо йде на ризик і відкритий до всього нового. Рутинна, монотонна робота або завдання, що вимагають підвищеної скрупульозності, викликають у нього втому та знижують мотивацію.

Продовження таблиці 3.8

	1	2	3
3	інтуїтивно-логічний інтроверт (LIJ, INTP)	«Критик», «Бальзак»	Це особистість з абстрактним типом мислення, для якої життєвий стимул полягає в досягненні самодостатності. Вона прагне раціонально використовувати свою енергію, проявляючи активність лише в тих сферах, де бачить реальну вигоду. Відзначається вмінням підтримувати цікаві бесіди та далекоглядністю, проте не має схильності до лідерства.
4	логіко-інтуїтивний інтроверт (LIJ, INTJ)	«Аналітик», «Робесп'єр» «Декарт»	Спокійний і врівноважений, що дає змогу ефективно справлятися зі стратегічними завданнями. Основним пріоритетом для нього є захоплююча робота. Полюбляє жити у світі власних інтересів і правил, має невелике коло друзів, але вміє знаходити спільну мову з оточенням. У спілкуванні обережний, прагне зберігати незалежність. Як правило, приділяє мало уваги стану свого здоров'я.
	сенсорно-логічний екстраверт (SLE, ESTP)	«Маршал»	Найбільш вольовий, рішучий і стійкий до стресу соціотип. Це впевнена в собі особистість, яка не боїться ризику та сміливо йде на виклики. Має природжені лідерські якості, легко знаходить спільну мову з людьми та вміє налагоджувати корисні контакти. Йому значно простіше керувати іншими, ніж підкорятися. Основним стимулом для нього є досягнення високого статусу. Переконаний, що з людьми слід бути вимогливим, а не поблажливим. Це керівник-боєць.
6	логіко-сенсорний екстраверт (LCE, ESTJ)	«Адміністратор»	Керівник-організатор. Основним стимулом для нього є досягнення високого управлінського статусу. Це працьовита людина, яка цінує порядок, надзвичайно відповідальна та вимоглива до себе. Для нього робота — це сенс життя. Володіє здатністю аналізувати та відфільтровувати інформацію, є пунктуальним. Завжди виконує свої обіцянки і не вірить у швидкий і легкий успіх. Не терпить хитрощів і нечесності. Рідко відчуває себе по-справжньому щасливим і задоволеним.
7	етико-сенсорний екстраверт (ECE, ESFJ)	«Ентузіаст», «Гюго»	Його називають душею компанії — оптиміст, який любить фантазувати і похвалитися. Основний стимул у роботі — здобути добре ставлення колег. Енергійний і експресивний, прагне знайти вигоду, поєднує підприємливість із любов'ю до ризику. У поведінці часто демонстративний, але вміє створювати в колективі позитивну атмосферу. Здатен виконувати будь-яку, навіть монотонну, але необхідну роботу.

Продовження таблиці 3.8

	1	2	3
8	сенсорно-етичний екстраверт (CEE, ESFP)	«Політик», «Наполеон»	Маніпулятор, який легко адаптується до будь-якого соціального середовища та вміє завойовувати довіру. Основним стимулом є прагнення досягти високого статусу та забезпечити собі гарний матеріальний добробут. Кар'єрист, який не сприймає критику. Не схильний до ретельного планування й часто недооцінює рівень ризику. У спілкуванні відкрито демонструє свої почуття. Любить перебувати в ролі лідера та надає великого значення своєму зовнішньому вигляду.
9	логіко-сенсорний інтроверт (LCI, ISTJ)	«Контролер» «Інспектор»	Це найнадійніший і найвідповідальніший соціотип. Його основним стимулом у роботі є прагнення досягти високого рівня добробуту. Відзначається дисциплінованістю, розвиненими організаторськими здібностями та відданістю порядку. Завжди виконує свої обіцянки. Вольовий і владний, він суворо дотримується субординації, але часто проявляє недостатню гнучкість у взаєминах. Ставиться скептично до нововведень і інновацій, натомість цінує точність, конкретність і пунктуальність. Реаліст у справах і судженнях, не схильний до фантазування. Віддає перевагу самостійній роботі, прагнучи мінімізувати залежність від інших.
10	сенсорно-логічний інтроверт (CLI, ISTP)	«Майстер», «Габен»	Приділяє значну увагу розвитку своїх навичок і здобуттю нових знань. Відзначається прагматичним підходом до життя. Основним стимулом у роботі для нього є забезпечення добробуту. Майстерно створює комфортну робочу атмосферу в колективі, де кожен відчуває себе зручно. Найкраще справляється з тактичними завданнями, хоча йому важко бачити довгострокову перспективу. У співпраці з командою здатний створювати унікальні продукти. Скромний за натурою, але цінує увагу до своєї особи.
11	інтуїтивно-етичний екстраверт (IEE, ENFP)	«Психолог», «Гекслі»	Енергійний, але схильний до непослідовності. Для якісного виконання роботи йому необхідна сильна зацікавленість. Завжди прагне виділитися та бути унікальним. Водночас відзначається комунікабельністю, вміє розряджати напруженість у колективі та відстоювати інтереси співробітників. Має яскраво виражену суб'єктивність у сприйнятті людей і подій.

Продовження таблиці 3.8

	1	2	3
12	етико-інтуїтивний екстраверт (EIE, ENFJ)	«Наставник», «Гамлет»	Завжди прагне виділитися своєю унікальністю. Відзначається емоційністю, сильними лідерськими якостями та чудовим ораторським талантом. Вміє експериментувати з різними методами впливу на підлеглих, знаходячи ефективні підходи. Успішно вирішує стратегічні завдання, але дуже не любить, коли плани порушуються. Характерною рисою є його ставлення до людей, яке змінюється залежно від їхнього статусу в ієрархії влади. Його стиль поведінки поєднує елементи конкуренції з аспектами співпраці.
13	сенсорно-етичний інтроверт (CEI, ISFP)	«Посередник», «Дюма»	Комунікабельний і доброзичливий, вміє проявляти щирі зацікавленість до оточуючих і завжди готовий допомогти, якщо це необхідно. Основним стимулом для нього є забезпечення добробуту. Належить до компромісного типу поведінки. Іноді йому складно визначити, що і в якому порядку слід виконувати. Продуктивно працює у співпраці з ініціативними та енергійними партнерами. Не любить участі в ділових нарадах та інших заходах, які здаються йому рутинними або нудними.
14	інтуїтивно-етичний інтроверт (IEI, INFP)	«Лірик» «Романтик»	Керівник-натхненник. Один із найбільш алогічних і непередбачуваних соціотипів. Надзвичайно чутливий, потребує м'якого та доброзичливого ставлення з боку оточуючих. Не схильний жити в моменті, часто уникає змін, а будь-яка грубість викликає у нього відторгнення. Його життєвий стимул — усвідомлення власної цінності. Відзначається довірливістю, спостережливістю та схильністю уникати конфліктів. Найкраще справляється з тактичними завданнями. Має чудове почуття гумору, яке допомагає створювати позитивну атмосферу в колективі.
15	етико-інтуїтивний інтроверт (EII, INFJ)	«Гуманіст»	Керівник-наставник. Основним життєвим стимулом для нього є прагнення до самодостатності та усвідомлення власної цінності. Відзначається стриманістю, високими моральними принципами та глибоким розумінням людської природи, вміє розпізнавати сильні й слабкі сторони інших. Для ефективного роботи йому важлива сприятлива та доброзичлива атмосфера в колективі. Переважно спостерігає за людьми, перш ніж вступити в контакт. Не прагне лідерства, однак із задоволенням допомагає іншим, навіть якщо це вимагає від нього жертв. Добросердечний і непрактичний, він завжди готовий підтримати оточуючих.

Продовження таблиці 3.8

	1	2	3
16	етико- сенсорний інтроверт (ECI, ISFJ)	«Охоронець», «Драйзер»	Основним стимулом для нього є забезпечення високого рівня добробуту для себе та своїх близьких. Вкрай негативно ставиться до тих, хто порушує встановлені правила. Приділяє значну увагу розвитку своїх знань, умінь і навичок, хоча іноді може недооцінювати власні здібності. Прийняття рішень у складних ситуаціях дається йому непросто. У будь-яких справах проявляє критичний підхід. Найбільш виразною рисою є здатність активно захищати себе та близьких. Віддає перевагу залишатися непомітним і не привертати зайвої уваги.

Цікавою і корисною буде спроба долучати працівників – учасників дослідження до обговорення отриманих результатів або навіть доручати самим працівникам визначатися із висновками та характеристиками. Така процедура буде впливати на формування розуміння методів мотивування, їх обґрунтування.

Звичайно, що така робота буде відбуватися та контролюватися за безпосередньою участю керівника відповідного підрозділу. Саме він у співпраці із інспектором з кадрів формує перелік заходів індивідуально-типологічних підходів до мотивації праці співробітника свого відділу - учасника дослідження.

Для цього пропонується оформлювати спеціальну карту, яка будується за результатами досліджень та містить наступну інформацію:

- психологічний тип особистості;
- індивідуальні потреби особистості;
- перелік методів і прийомів матеріальної мотивації;
- перелік методів і прийомів моральної (соціально-психологічної) мотивації;
- умови оптимального режиму трудової діяльності.

Приклад такої карти представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Карта потреб і засобів мотивації працівниці І

Психологічний тип особистості	Основні потреби в умовах виробничого середовища	Підходи до матеріальної мотивації	Підходи до моральної мотивації	Оптимальний (найбільш підходящий) режим праці
ISTP «Майстер»	Гарні умови для роботи: зручне робоче місце, де всі інструменти, засоби і предмети праці під рукою, доброзичливе ставлення товаришів. Добробут. Визнання.	Значна економічна віддача від виконаної роботи.	Хвалити, відзначати досягнення.	Залежна, любить коли на неї звертають увагу, підтримують у скрутну хвилину, виголошуючи доброзичливе співчуття, активне розпитування і надихаючі оптимістичні поради. Її співпраця з вами залежить від вашого ставлення до неї. Не любить хаосу.

Карта формування персонального підходу до мотивації праці учасника дослідження може мати і більш конкретний зміст.

Приклад наведено для працівника, який відповідає психотипу «Інспектор» (таблиця 3.9)

Таблиця 3.9 – Заходи для формування персонального підходу до мотивації працівника Х

Критерій	Характеристика
1	2
ПІБ працівника, відділ	Х, економіст фінансового відділу
Психологічний тип особистості	ISTJ: логіко-сенсорний інтроверт («Контролер» або «Інспектор»).
Потреби	– досягнення високого рівня добробуту; – оплата праці по заслугах.
Засоби матеріальної мотивації	Премії, коштовні подарунки, підвищення заробітної плати.

Продовження таблиці 3.9

1	2
Засоби моральної мотивації	– справедлива оцінка результатів діяльності; – надання свободи дій; – висловлення вдячності; – похвала; – дуже цінує точність і конкретність в словах та діях; – відчуття необхідності для організації; – емоційне попередження щодо неприємностей в разі, якщо роботу не буде завершено вчасно.
Оптимальний режим праці	– спокійний темп роботи; – не любить поспіху, терміновості; – незалежний від інших; – планує свою роботу (підготовка всіх необхідних інструментів для роботи та тримання їх в порядку); – потрібен час для завчасного обмірковування певних питань.

За результатами тестування та побудови карти потреб і заходів для формування персонального підходу до мотивації працівника керівник відділу має зробити висновок щодо проведеної роботи та занести його до підсумкового розділу пропонованого дослідження.

Такий висновок може зробити і сам працівник. Це допоможе керівнику відділу здійснювати мотиваційний вплив на виробничу діяльність співробітника, який, в свою чергу, з розумінням буде сприймати управлінські дії свого керівника.

Пропонується приклад самостійно сформованого працівником X висновку: «За результатами тестування «Визначення психологічного типу особистості» я з'ясував, що серед усіх 16 типів особистості мені більш притаманний такий соціотип, як ISTJ (логіко-сенсорний інтроверт). На мій погляд, даний тип особистості максимально мене описує. Я характеризуюся вмінням логічно мислити, орієнтацією на конкретні факти і деталі, а також мій психотип є найнадійнішим та найвідповідальнішим. Саме ці риси особистості допомагають мені досягати поставлених цілей та ефективно працювати в команді, незважаючи на те, що здебільшого прагну працювати незалежно від інших.»

Таким чином, визначення психологічного типу працівників підприємства сприятиме формуванню індивідуально-типологічних підходів до технологій мотивації праці та ефективно організовувати роботу на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп», забезпечуючи високу результативність.

Однак, потрібно зауважити, що на основі застосування однієї методики не можна стверджувати, що особі притаманний той чи інший психотип, оскільки психологічні тестування можуть мати певні неточності та не враховувати всі аспекти особистості. Крім того, людина може змінювати свої реакції на різні життєві ситуації, що може вплинути на визначення її психологічного типу.

Тому важливо підходити до результатів тестування з обережністю і розуміти, що це лише один із можливих інструментів для визначення психологічного типу особистості.

Висновки до 3 розділу.

З метою удосконалення технологій мотивації персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» пропонується низка напрямків, підходів та заходів.

Одним із провідних аспектів підвищення ефективності мотиваційних технологій є вдосконалення організації трудового процесу через збагачення змісту роботи.

Для реалізації цього підходу на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» запропоновано заходи, які спрямовані на збільшення мотиваційних чинників шляхом зміни змісту та характеру роботи.

Згідно з підходом Фредеріка Герцберга, на підприємстві доцільно запровадити партисипативний менеджмент, метод автономних робочих груп, розширення відповідальності і обов'язків працівників, ротацію та професійні переміщення, гнучкий графік роботи, внутрішнє сумісництво і суміщення професій, компенсаційні методи для урізноманітнення ритму виробничих процесів.

Визначено, що для успішного використання теорії Герцберга на КНП «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» необхідно дотримуватися персоналізованого підходу до мотивації, який передбачає можливість для працівників визначити пріоритетні для них чинники, які слугуватимуть джерелами мотивації залежно від потреб кожного окремого працівника.

Ці технології сприятимуть «збагаченню праці», підвищенню рівня мотивації та залученості працівників.

Система відбору персоналу на підприємстві має значний вплив на систему мотивування персоналу. Сучасний підхід до удосконалення системи відбору персоналу на Комунальному некомерційному підприємстві «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» передбачає розробку такого інструмента мотивування до продуктивної діяльності, як професійно-кваліфікаційна карта.

Впровадження таких карт впливатиме на мотиваційну сферу працівника, стимулюватиме працівника до успіху в трудовій діяльності. Ця технологія удосконалисть систему професійного відбору і сприятиме розвитку процесів мотивування персоналу на підприємстві.

Дієва система мотивації персоналу підприємства має ґрунтуватися на принципах комплексного підходу і враховувати:

- потенціал працівника;
- особистісні мотиваційні характеристики працівника;
- цілі та завдання підприємства.

З метою урахування особистісних мотиваційних характеристик працівника та розробки індивідуальних типологічних методів для підвищення мотивації праці співробітників Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» запропоновано використання методики В.В. Гуленка - психологічного тестування «Визначення психологічного типу особистості» - для визначення психотипів працівників.

Результати та висновки досліджень допоможуть розробити підходи до мотивації кожного члена групи, враховуючи його психотип.

Пропонується впровадження спеціальної карти, яка будується за результатами досліджень та містить інформацію не лише стосовно психологічного типу особистості та її індивідуальних потреб, але і перелік методів і прийомів матеріальної та моральної (соціально-психологічної) мотивації, а також умов оптимального режиму праці конкретного співробітника.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичного матеріалу та практичних досліджень визначено наступне.

1. Сутність технологій мотивації персоналу організації полягає у створенні системи стимулів, умов та інструментів, які спонукають працівників до продуктивної діяльності, забезпечують їхню задоволеність роботою та сприяють досягненню цілей організації.

2. Місія і основна мета діяльності Комунального некомерційного підприємства «Спортивно-оздоровчий комплекс «Олімп» – розвивати спорт та фізкультурно – оздоровчу роботу навіть в умовах воєнного стану, створювати умови для фізичного відновлення та реабілітації громадян, формувати програми підтримки для ветеранів, учасників бойових дій, військовослужбовців та осіб, що постраждали від війни, - підтримується та повністю збігається з цінностями, нормами та потребами працівників підприємства.

3. Фахівці і спеціалісти підприємства згуртовані у зрілий трудовий колектив, що здатний забезпечувати якісні послуги у сфері фізичної культури, оздоровлення, проведення навчально-тренувальних зборів і спортивних змагань на базі комплексу.

4. Результатом співпраці директора, спеціаліста HR-менеджменту та керівників відділів КНП є сформована система мотивації персоналу, яка виступає важливим елементом управління персоналом підприємства.

5. Результати проведених соціально – психологічних досліджень вказують на потребу працівників у безпеці та впевненості, підтримці з боку колективу та керівництва підприємства. Отримані факти необхідно враховувати під час формування моделі мотивування працівників підприємства.

6. За результатами аналізу посадових інструкцій пропонується впровадити у систему професійного відбору кваліфікаційно-посадові карти для тих посад, які мають свою специфіку (наприклад, тренер) та таким чином удосконалити технології мотивування персоналу.

7. Запропоновано заходи, які спрямовані на збільшення мотиваційних чинників шляхом зміни змісту та характеру роботи (за Герцбергом), а саме: партисипативний менеджмент, метод автономних робочих груп, розширення відповідальності і обов'язків працівників, ротацію та професійні переміщення, гнучкий графік роботи, внутрішнє сумісництво і суміщення професій, компенсаційні методи для урізноманітнення ритму виробничих процесів.

8. З метою урахування особистісних мотиваційних характеристик працівника та розробки індивідуальних типологічних методів для підвищення мотивації праці співробітників запропоновано використання психологічного тестування «Визначення психологічного типу особистості» - для визначення психотипів працівників.

9. Пропонується впровадження спеціальної карти, яка будується за результатами досліджень та містить інформацію не лише стосовно психологічного типу особистості та її індивідуальних потреб, але і перелік методів і прийомів матеріальної та моральної (соціально-психологічної) мотивації, а також умов оптимального режиму праці конкретного співробітника.

Таким чином, представлено шляхи удосконалення технологій мотивації персоналу Комунального некомерційного підприємства «Спортивно – оздоровчий комплекс «Олімп» - визначено напрямки вдосконалення технологій мотивації персоналу через «збагачення праці» за Герцбергом, запропоновано удосконалення технологій мотивації персоналу на основі впровадження професійно - кваліфікаційних карт, розроблено індивідуально – типологічні підходи до технологій мотивування працівників підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
2. Прохоровська, С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 2023. С 45-48.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2022. 371 с.
4. Базалійська Н.П. Розвиток поведінкової технології управління персоналом промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 98-105. URL: <http://e-visnyk.dniprondise.in.ua/journals/6-18-2018/19.pdf> (дата звернення: 14.09.2024).
5. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
6. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.
7. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 163 с.
8. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
9. Близнюк Т.П. Генезис парадигм управління персоналом. Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. 2017. Випуск 15. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/34.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
10. Голубєв С.М., Білоконенко Г.В. Соціально-психологічні особливості рольової структури трудового колективу. *Економічний розвиток і*

спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 303–304. URL: <http://surl.li/ctsgqq> (дата звернення: 23.10.2024).

11. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031> (дата звернення 23.10.2024)

12. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <http://surl.li/qwkg1> (дата звернення: 24.02.2024).

13. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1, т. 1. С. 42-48.

14. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 10-14.

15. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 125-129.

16. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 62 - 65.

17. Кузьмін О., Скибінський О., Дарміць Р Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток: монографія. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2021. 235 с.

18. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету ім. А. Нобеля. Сер. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*. 2017. № 2 (14). С. 148 – 155.

19. Щокін Г.В. Менеджмент персоналу: підручник. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2020. 484 с. URL: <https://schokin.com.ua/menedzhment-personalu.html> (дата звернення: 30.10.2024)
20. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
21. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional pedagogics*. 2022. № 1. С. 244-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2022_1_28 (дата звернення: 10.10.2024)
22. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ ім. М.П.Драгоманова. Сер.12. Психологічні науки*. 2022. Вип. 17(62)2022. С. 96-108.
23. Володавчик В. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 1. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2021_1_14 (дата звернення: 30.09.2024)
24. Нікітіна І.В. Мотиваційний тренінг у процесі професійної підготовки фахівців URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/12345678> (дата звернення: 30.09.2024)
25. Куліш Д., Фроленкова Н. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. Рівне, 2020. URL: [extension://efaidnbmnnnibpccajpcgiclfindmkaj/https://evnui.pdf](https://efaidnbmnnnibpccajpcgiclfindmkaj/https://evnui.pdf) (дата звернення: 15.10.2024).
26. Попик О. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства: дослідження. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 88 с.
27. Щетініна Л.В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2
28. Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р.А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економічна наука*. 2020. Випуск 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/26.pdf (дата звернення: 15.11.2024)

29. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Випуск 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.11.2024)
30. Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2020. Випуск 3. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1482/1451> (дата звернення: 15.11.2024)
31. Мільонушкін К.В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Менеджмент*. 2024. Випуск 1. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332> (дата звернення: 15.11.2024)
32. Сиволат Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/> (дата звернення: 15.11.2024)
33. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)
34. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 92-100. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7746> (дата звернення: 15.11.2024).
35. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <http://surl.li/lgrfve> (дата звернення: 15.11.2024).
36. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index> (дата звернення: 15.11.2024).

37. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3 (79). С. 246-252. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/v> (дата звернення: 04.11.2024)
38. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 582-592. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/1234pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
39. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*, 1 (4). 2023. с. 81-86. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/445 (дата звернення: 30.10.2024)
40. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 42. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/24.pdf дата звернення: 30.10.2024)
41. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 15.11.2024)
42. Байда І. В., Міронов В. В., Мятенко Н. А. Мотивація до самонавчання як умова формування професійних компетенцій. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5, № 1. С. 17-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_1_4 (дата звернення: 10.10.2024)
43. Кифяк В. І. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1.
44. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2021. № 3(1). С. 74-

78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)__11) (дата звернення: 10.10.2024)

45. Юженський «Олімп» відзначає 20 років: символ потужності міста. *YUZHNY INFO*: веб – сайт. URL: <https://www.yuzhny.info/news/iuzhnenskyi-olimp-vidznachaie-20-rokiv-symvol-sportyvnoi-potuzhnosti-mista/> (дата звернення 21.10.2024)

46. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку Юженської міської територіальної громади за 2023 рік, *googleapis.com* URL: <https://storage.googleapis.com/svoi-upload> (дата звернення 13.09.2024)

47. Про внесення змін до Статуту КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП» ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (код ЄДРПОУ 44805065) та затвердження його в новій редакції. *Юженська міська територіальна громада*: веб – сайт. URL: <https://ymtg.gov.ua/documents/166064-pro-vnesennia-zmin-do-statutu-komunalnogo-nekomerciinogo-pidprijemstva-sportivno-ozdorovcii-kompleks-olimp-iuznenskoji> (дата звернення 12.09.2024)

48. Держреєстр підприємств. КНП «СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП». *Хостинг. Україна*: веб – сайт. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/44805065/> (дата звернення 13.09.2024)

49. Про затвердження ПОЛОЖЕННЯ «Про платні послуги, які надає КОМУНАЛЬНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО «СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП» ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ». *Юженська міська територіальна громада*: веб – сайт. URL: <https://ymtg.gov.ua/documents/174233-pro-zatverdzenia-polozenia-pro-platni-poslugi-iaki-nadaje-komunalne-nekomerciine-pidprijemstvo-sportivno-ozdorovcii-kom> (дата звернення 21.11.2024)

50. В Южному затвердили нові тарифи на послуги спорткомплексу «Олімп». *YUZHNY INFO*: веб – сайт. URL: <https://www.yuzhny.info/yuzhniy-vestnik/chronika/v-iuzhnomu-zatverdily-novi-taryfy-na-posluhy-sportkompleksu-olimp-vidkryttia-24-bereznia/> (дата звернення 12.09.2024)

51. Спорт 2.0 в Южному або як відновив свою роботу спорткомплекс Олімп під час війни. *Южне.City*: веб – сайт. URL: <https://yuzhne.city/articles/350721/sport-2-0-v-yuzhnomu-abo-yak-vidnoviv-svoyu-robotu-sportkompleks-olimp-pid-chas-vijni> (дата звернення 29.10.2024)

52. Сонячна електростанція для КНП «Спортивно-оздоровчого комплексу «Олімп» Южненської міської ради Одеського району Одеської області. *DREAM Проєкти*: веб – сайт. URL: <https://dream.gov.ua/ua/project/DREAM-UA-130924-661A60B2/profile> (дата звернення 21.11.2024)

53. В Южному погодили низку рішень щодо «Олімпу», зокрема, штатний розпис. *Міська хроніка*: веб – сайт. URL: <https://www.yuzhny.info/yuzhniy-vestnik/panorama/v-iuzhnomu-pohodyly-nyzku-rishen-shchodo-olimpu-zokrema-shtatnyi-rozpys/> (дата звернення 21.10.2024)

54. Про погодження штатного розпису КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП» ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ у розрізі штатних одиниць, які фінансуються за рахунок місцевого бюджету. *Южненська міська територіальна громада*: веб – сайт. URL: <https://ymtg.gov.ua/documents/177926-pro-pogodzenia-statnogo-rozpisu-komunalnogo-nekomerciinogo-pidprijemstva-sportivno-ozdorovcii-kompleks-olimp-iuznens> (дата звернення 19.11.2024)

55. ОБҐРУНТУВАННЯ до проєкту рішення Южненської міської ради «Про погодження штатного розпису КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП» ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ у розрізі штатних одиниць, які фінансуються за рахунок місцевого бюджету». *Южненська міська територіальна громада*: веб – сайт. URL: <https://ymtg.gov.ua/documents/177926-pro-pogodzenia-statn> (дата звернення 19.11.2024)

56. Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури і спорту: наказ М-ва України у справах молоді та спорту від 23.09.2005 р. № 2097 URL:

https://zakononline.com.ua/documents/show/256277___768608 (дата звернення: 03.10.2024)

57. Про впорядкування умов оплати праці працівників фізкультурно-спортивних товариств: наказ М-ва України у справах сім'ї, молоді та спорту від 15.03.2006 р. № 792 (Чинний). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/RE12445> (дата звернення: 03.10.2024)

58. Посадові оклади (тарифні ставки) працівників за Єдиною тарифною сіткою на 2023 рік. *Заробітна плата*: веб – сайт. URL: <https://www.zarplata.co.ua/?p=10972> (дата звернення: 03.10.2024)

59. Шпекторенко, І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*, 1(1), 2013, С. 78-83.

60. Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, Випуск 85 «Спортивна діяльність»: наказ М-ва молоді та спорту України від 28.10.2016 р. № 4080. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4080728-16#Text> (дата звернення: 03.10.2024)

61. Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів) та спортивних суддів, фахівців з питань фізкультурно-спортивної реабілітації, які беруть участь у фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-реабілітаційних та спортивних заходах для осіб з інвалідністю: наказ М-ва молоді та спорту України від 05.05.2014 р. № 1407. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/387891___744102 (дата звернення: 03.10.2024)

62. Про внесення зміни до Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)» наказ М-ва молоді та спорту України від 28 березня 2022 р. № 853. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0385-22#Text> (дата звернення: 03.10.2024)

ДОДАТОК А

Штатний розпис
КОМУНАЛЬНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИЙ КОМПЛЕКС «ОЛІМП» ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ,
у розрізі штатних одиниць, які фінансуються за рахунок місцевого бюджету

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн
1	2	3	4
1	Адміністрація		
1.1	Директор	1	*****
1.2	Інженер з охорони праці	1	*****
1.3	Фахівець з публічних закупівель	1	*****
1.4	Інспектор з кадрів	1	*****
Разом:		4	
2	Фінансовий відділ		
2.1	Головний бухгалтер	1	*****
2.2	Головний економіст	1	*****
2.3	Економіст	1	*****
2.4	Бухгалтер з (дипломом магістра)	1	*****
Разом:		4	
3	Відділення фізичної та реабілітаційної медицини		
3.1	Лікар фізичної та реабілітаційної медицини	0,5	*****
3.2	Фізичний терапевт	1	*****
3.3	Сестра медична (брат медичний) з реабілітації	1	*****
Разом:		2,5	
4	Відділ технічного забезпечення		
4.1	Головний інженер	1	*****
4.3	Інженер з комп'ютерних систем	1	*****
4.4	Майстер з ремонту	1	*****
4.5	Слюсар-сантехнік	2	*****
4.6	Слюсар-ремонтник	3	*****
4.7	Технік з інструменту	1	*****
4.8	Майстер з ремонту технологічного устаткування	1	*****
4.9	Лаборант хімічного аналізу	1	*****
4.10	Апаратник хімводоочищення	2	*****
4.11	Оператор пульта керування устаткуванням житлових і громадських будівель	3	*****
4.12	Оператор котельні	2	*****
4.13	Енергетик	1	*****
4.14	Електромонтер з ремонту та обслуговування апаратури та пристроїв зв'язку	1	*****

Продовження додатку А

1	2	3	4
4.15	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	5	*****
4.16	Інженер з підтримки	0,5	*****
4.17	Майстер з ремонту приладів та апаратури	1	*****
4.18	Електромеханік засобів автоматики та приладів технологічного устаткування	2	*****
Разом:		28,5	
5	<i>Відділ господарської діяльності</i>		
5.1	Завідувач відділу	1	*****
5.2	Озеленювач	2,5	*****
5.3	Прибиральник службових приміщень	8	*****
5.4	Машиніст прибиральних машин	2	*****
5.5	Прибиральник території	1,5	*****
5.6	Службовець на складі (комірник)	1	*****
Разом:		16,0	
Усього по підприємству:		55	

Виконавець

ДОДАТОК Б

Тест Ф. Герцберга

Інструкція. На кожне питання надається 5 балів, які потрібно розподілити між двома варіантами відповіді (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5). По закінченню опитування потрібно підсумувати бали, набрані на відповідях, позначених буквами.

Питання тесту

1. Людині доводиться вибирати між добре оплачуваною роботою, але «сірою» і непомітною і труднощами, пов'язаними з широким розголосом діяльності і можливим суспільним визнанням, але «не грошовими», навіть у перспективі. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(А) для людини завжди важлива добре оплачувана робота.	
(Б) кожна людина має віддати перевагу суспільному визнанню своїх заслуг фінансовим успіхам.	

2. Людині необхідно зробити вибір - залишитися в підпорядкуванні людини, з якою склалися чудові стосунки, і продовжити виконувати незначні доручення або прийняти пропозицію перейти на іншу більш відповідальну роботу в підпорядкування вкрай вимогливого керівника. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(Г) для людини завжди важлива добрі стосунки з керівництвом	
(В) кожна людина має віддати перевагу цікавій, хоча і більш відповідальній роботі	

3. Людині необхідно вирішити, чи прийняти пропозицію про підвищення в посаді, що пов'язано з втратою комісійної винагороди і означає зниження сумарної оплати праці. У перспективі можливе підвищення оплати праці, але на дану можливість впливає безліч різних чинників. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(Д) для будь-кого головне отримати підвищення на посаді.	
(А) найважливіше зберегти високооплачувану роботу.	

4. Людина стоїть перед вибором - отримати суспільне визнання, виконавши роботу йому нецікаву і «порожню», або продовжити скромно виконувати змістовну і цікаву самому собі роботу. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(Б) людині важливіше отримати суспільне визнання та моральна винагорода.	
(Ж) краще робити цікаву і значну, зі своєї точки зору, роботу.	

5. Людині пропонують перехід на більш цікаву, з його точки зору, роботу, однак при цьому необхідно залишити гурт людей, з якими довго та комфортно працювалося кілька років. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(З) головне для людини - колектив, в якому він працює.	
(Ж) кожна людина віддає перевагу цікавій роботі.	

Продовження додатку Б

6. Що потрібно зробити для того, щоб спонукати людину працювати з ентузіазмом - делегувати йому максимум відповідальності або дуже добре заплатити. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(В) найважливішими передумовами до активної діяльності є відповідальність і можливість приймати відповідальні рішення.	
(А) найкращий стимул у роботі - хороша оплата.	

7. Як вчинити керівнику для підвищення зацікавленості працівника у роботі - продемонструвати свою прихильність або виплатити позачергову премію:

(А) для людини завжди важлива добре оплачувана робота.	
(Г) для працівника найважливіше увага і добрі стосунки з керівником.	

8. Людині пропонують вкрай відповідальну, але індивідуальну роботу або суспільно визнану, але не відповідальну. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(В) для будь-кого краще відповідальна робота.	
(Б) для кожної людини в роботі головне суспільне визнання.	

9. Ефективна система стимулювання праці повинна концентруватися на визнанні успіхів індивідуально кожної людини або групи працівників:

(Б) зазвичай людину стимулює визнання його роботи.	
(З) для людини важливо визнання успіхів колективу однодумців.	

10. Людині необхідно зробити вибір між цікавою, але низькооплачуваною роботою та хорошою винагородою за нецікаву самому собі роботу. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(Ж) людині бажано робити змістовну роботу.	
(А) людині бажано робити добре оплачувану роботу.	

11. Вибираючи роботу, людина стоїть перед альтернативою, відразу отримати добре оплачувану або ту, в якій більше розбирається. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(А) кожен вирішить отримати високооплачувану роботу.	
(Є) більш цінне бути успішним у роботі.	

Продовження додатку Б

12. Працюючи над системою підвищення зацікавленості працівників у роботі, в якості пріоритетної стратегії ви оберите створення команди однодумців або зупинитесь на підвищенні індивідуальної відповідальності працівників:

(З) найбільше стимулює людину те, що вона працює в колективі однодумців.	
(В) більш за все стимулює індивідуальна відповідальність за доручену роботу.	

13. Людині необхідно зробити вибір між відповідальною, яка не передбачає кар'єрного зростання роботою і можливістю зробити легку кар'єру. Яку пораду Ви дасте в такій ситуації:

(В) важливіше виконувати відповідальну роботу.	
(Д) кожного більше цікавить можливість зробити кар'єру.	

14. Немає сенсу міняти роботу, що дає людині відчуття успішності на пропозицію роботи, пов'язаної з можливим широким суспільним визнанням:

(Є) найважливіше почуття успіху в роботі.	
(Б) важливіше суспільне визнання.	

15. У конфлікті колективу і керівника необхідно прийняти одну із сторін:

(З) підтримка колег важливіше відносин з директором.	
(Г) важливіше ставлення з керівництвом, ніж підтримка колег.	

16. Немає сенсу змінювати відповідальну, але одноманітну роботу на більш змістовну, яка не передбачає прийняття важливих рішень:

(В) важлива відповідальна робота, навіть якщо вона нецікава.	
(Ж) кожному важлива змістовна, цікава робота.	

17. Керівник намагається привласнити собі заслуги підлеглого, і необхідно прийняти рішення, чи виносити це на загальне обговорення:

(Г) кожен воліє зберегти хороші стосунки з керівництвом.	
(Б) необхідно отримати визнання своїх заслуг від оточуючих.	

18. Найчастіше викликає зміну роботи те, що немає можливості кар'єрного росту або те, що немає можливості реалізувати себе і досягти чого-небудь:

(Д) можливість зробити кар'єру - найважливіший фактор стабільності кадрового складу.	
(Є) можливість особистих досягнень і самореалізації - це те, що довго утримує людину на робочому місці.	

Продовження додатку Б

19. Що більш важливо для працівника в процесі праці в організації - досягти успіху у своїй діяльності або зберегти нормальні стосунки з керівництвом в тому випадку, якщо одне суперечить іншому:

(Є) важливіше досягти успіху і самореалізуватися, ніж мати хороші стосунки з керівництвом.	
(Г) важливіше мати хороші стосунки з керівництвом, ніж досягти успіху в роботі.	

20. Що краще - отримати підвищення по службі, зіпсувавши відносини з керівництвом або зберегти хороші відносини, відмовившись від службового підвищення:

(Г) краще мати добрі стосунки з директором, ніж зіпсувати їх, завдяки підвищенню по службі.	
(Д) краще взяти підвищення по службі, навіть якщо це зіпсує хороші відносини з керівником.	

21. Що більш важливо для працівника - просування по службі зі зміною роду занять, які його цікавлять або заняття улюбленою справою без можливості посадового зростання:

(Ж) якщо людина любить свою роботу, вона не покине її заради можливості просунутися в посаді.	
(Д) кожен хоче підвищення по службі, навіть якщо доведеться покинути цікаву роботу.	

22. Що краще для працівника - мати високооплачувану роботу або працювати з добре знайомими людьми, не маючи дуже високої оплати праці:

(З) краще працювати в знайомому колективі, навіть якщо робота не дуже добре оплачується.	
(А) кожен воліє високооплачувану роботу, навіть якщо в новому колективі його не будуть приймати прихильно.	

23. Що краще - мати високу відповідальність за доручену справу, без суспільного визнання або отримати моральне задоволення і визнання оточуючих, не виконуючи відповідальну роботу:

(В) кожна людина віддасть перевагу відповідальній роботі, навіть якщо вона не принесе суспільного визнання.	
(Є) краще досягти визнання і морального заохочення, ніж нести велику особисту відповідальність.	

24. Що краще для працівника: суспільне визнання в сьогоденні або можливість посадового зростання в майбутньому, якщо одне виключає інше:

(Б) краще отримати суспільне визнання за виконання завдань у даний час, ніж отримати підвищення по посаді в майбутньому.	
(Д) краще зробити кар'єру в перспективі, навіть якщо кар'єра обмежить можливості визнання Ваших заслуг.	

25. Що краще - працювати в знайомому колективі з доброзичливими колегами на тій же посаді або перейти на роботу в інший колектив, але з підвищенням по службі:

(З) кожен віддасть перевагу залишитися в знайомому і доброзичливому колективі, ніж прийняти підвищення за посадою з переводом.	
(Д) кожна людина віддасть перевагу підвищенню за посадою, навіть якщо доведеться розлучитися з колегами.	

(Є) краще успішно виконувати знайому рутинну роботу, ніж погодитися з можливими невдачами вирішуючи нові, більш цікаві завдання.	
(Ж) краща робота цікава, навіть якщо можливі невдачі і провали, ніж нудна й одноманітна.	

(З) людина може цілком задовольнятися хорошими відносинами в колективі і не відчувати себе особисто успішним на робочому місці	
(Є) краще завжди бути успішним на роботі, навіть якщо працюєш наодинці.	

Занести до таблиці отримані результати відповідно до розташованих літер

[illegible]

ДОДАТОК В

Психологічне тестування «Визначення психологічного типу особистості»

Інструкція

Вам буде наведено 28 пар тверджень, уважно їх прочитайте та у кожній парі виберіть твердження (а) або (б), яке вам найбільш підходить. Однак пам'ятайте, що серед них немає поганих або гарних, правильних або неправильних, усі вони рівноцінні.

Після вибору варіанта потрібно оцінити його в балах, виходячи з того, що сума балів (а) і (б) дорівнює 10. Наприклад, $a = 3$; $b = 7$ або $a = 1$; $b = 9$. Намагайтеся рідше відповідати $a = 5$ і $b = 5$.

Увага! Відповідайте швидко, подовгу не роздумуючи над відповідями.

Типологічний опитувальник

№	(а)	(б)
1	2	3
1	Заряджаюся енергією при спілкуванні з іншими людьми (люблю бути в компаніях).	Заряджаюся енергією у спокійній обстановці (люблю коло близьких друзів).
2	Довіряю тому, що надійно.	Довіряю натхненню і люблю гру розуму.
3	Вирішую проблеми неупереджено (об'єктивно).	При аналізі проблем здебільшого враховую інтереси людей.
4	Волію приймати рішення і не змінювати їх потім (однозначно).	Волію залишати за собою можливість вибору.
5	Звичайно говорю голосно і рішуче.	Говорю стримано і неголосно.
6	Схвалюю нові ідеї тільки в тих випадках, якщо вони можуть використовуватися на практиці.	Схвалюю нові ідеї тільки тому, що вони нові.
7	Ціную логіку, справедливість і чесність; висуваю однакові вимоги до всіх.	Ціную співпереживання і гармонію у стосунках; вважаю, що не завжди потрібно жорстко дотримуватись правил.
8	Ставлю перед собою мету і прагну досягти її у встановлений термін.	Змінюю свою мету в міру одержання нової інформації.
9	Відкритий(та) для оточуючих.	Про себе розповідаю деяким обраним.
10	Люблю обговорювати факти.	Люблю обговорювати можливості і перспективи.
11	Відразу бачу недоліки і різко критикую їх.	Охоче виражаю своє схвалення; намагаюся не кривдити інших.
12	Розпорядок дня організує моя праця, люблю складати робочі графіки.	Мені потрібна свобода від твердих планів, тому що дає змогу досягти більшого.
13	Більше говорю, ніж мовчу (в родині).	Більше слухаю, ніж говорю (в родині).
14	Волів би присвятити своє життя тільки улюбленій справі.	Люблю освоювати нові спеціальності, досягши визначеного рівня майстерності.
15	Можу справляти враження твердої людини.	Можу справляти враження м'якої людини.
16	Мої зусилля розподіляються рівномірно.	Можу спочатку запустити, але потім швидко надолужити втрачене.
17	Відкрито виражаю свої емоції.	Тримаю свої емоції при собі.
18	Говорю конкретно і докладно.	Моя мова здебільшого образна, користуюся порівняннями.

Продовження додатку В

1	2	3
19	Вважаю, що правда важливіша за такт.	Вважаю, що правда і такт важливі однаково.
20	У повсякденній рутині справ я заспокоююся.	Повсякденна рутинна не для мене.
21	Люблю відповідати швидко.	Не поспішаю з відповіддю.
22	Якщо нічого не ясно, скрупульозно збираю відомості.	Якщо нічого не ясно, покладаюся на інтуїцію.
23	Вважаю, що можна керуватися почуттями тільки тоді, коли вони не суперечать логіці.	Керуюся почуттями, незалежно від того, суперечать вони логіці чи ні.
24	Погано переносю метушню і плутанину.	Труднощі — моя стихія.
25	Люблю перебувати в центрі подій.	Волію стежити за розвитком подій.
26	Я — практичний.	Я — спритний.
27	Мені легше довести логічно.	Мені легше переконати, впливаючи емоційно.
28	Мій настрій стабільний і рівний.	Я — імпульсивний(на), а мій настрій часто змінюється.

Вибираючи твердження та надаючи оцінку, занесіть ваші відповіді до реєстраційного листа опитувальника, що наведений нижче.

Реєстраційний лист до опитувальника

П. І. Б. _____
 Група, спеціальність: _____
 Дата заповнення: _____

	(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)		(а)	(б)
1			2			3			4		
5			6			7			8		
9			10			11			12		
13			14			15			16		
17			18			19			20		
21			22			23			24		
25			26			27			28		
сума			сума			сума			сума		
	E	I		S	N		T	F		J	P

Формула				
---------	--	--	--	--

Обробка результатів

- Отримані результати підсумуйте. Внесіть підсумкові результати у нижні квадрати.
- Обведіть букву (E або I, S або N, T або F, J або P), яка відповідатиме найбільшому числу з пари. Якщо числа будуть рівними ($a = 35$; $b = 35$), виберіть ліву букву, якщо ви жінка, і праву — якщо чоловік.
- У результаті ви одержите чотири виділені букви. Їх сполучення і буде формулою вашого психологічного типу.

