

54
15.12.2028

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Павлюк Тетяна Ігорівна
(студентка групи ЗМО-22-1М)

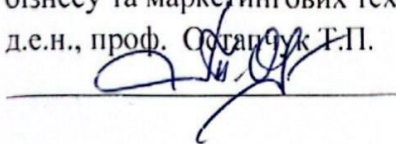


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

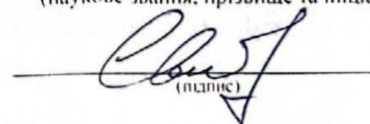
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

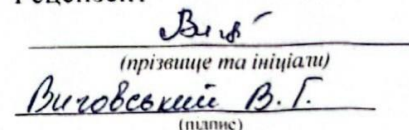
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І. І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент


(прізвище та ініціали)
Виговський В. Г.
(підпис)

Анотація

Павлюк Т. І. Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».— Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи мотивації викладацького складу Державного університету «Житомирська політехніка» та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: мотивація, стимул, колектив, працівник, умови праці, фінансова винагорода.

Annotation

Pavliuk T. I. Management of motivation in the management system enterprise - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification thesis, the system of motivation of the teaching staff of the State University "Zhytomyr Polytechnic" was considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: motivation, stimulus, team, employee, working conditions, financial reward.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління мотивацією в системі менеджменту підприємства</i>	7
1.1. Поняття та значення мотивації у системі управління персоналом.....	7
1.2. Система управління мотивацією працівників підприємства.....	16
1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління мотивацією працівників підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників підприємства	28
Висновки до розділу 1.....	32
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління мотивацією працівників Державного університету «Житомирська політехніка»</i>	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності університету	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану університету	43
2.3. Оцінка системи управління мотивацією працівників університету	55
Висновки до розділу 2	64
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління мотивацією працівників Державного університету «Житомирська політехніка»</i>	66
3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією працівників університету	66
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи управління мотивацією працівників університету	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновки до розділу 3	85
<i>Висновки</i>	86
<i>Список використаних джерел</i>	89
<i>Додатки</i>	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, насиченому конкуренцією та стрімкими змінами у бізнес-середовищі, постає складне завдання - знайти шлях до ефективного управління персоналом. Людська праця визнається ключовим чинником, як джерело прибутків та досягнення цілей підприємств. Однак, управління людиною - це складний процес, оскільки особистість має власні почуття, думки та емоції. Мотивація працівників - це ключовий фактор, який впливає на ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

Вплив методів мотивації став об'єктом всеосяжної уваги, як у наукових дослідженнях, так і на практиці управління. Про це свідчать праці відомих вчених, зокрема, А. Маслоу, А. Кібанов, І. Баткаєва, Ф. Герцберга, Л. Портера, Д. Богіна, Г. Дмитренко, В. Жигалової, С. Занюка, В. Шинкаренка та інших вчених. Дослідження в цій області є постійно актуальними, оскільки в умовах сучасності багато питань залишаються недостатньо розкритими через постійні зміни економічних умов.

Незважаючи на значну кількість фундаментальних досліджень у визначеному напрямку, проблема формування ефективної системи мотивації залишається недостатньо вивченою. Крім того, відкритим залишається питання ефективності теорій мотивації в сучасному підприємстві у формуванні колективної та індивідуальної мотивації.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією в системі менеджменту закладу вищої освіти, а також розроблення заходів щодо удосконалення системи мотивації, враховуючи сучасні тенденції у галузі менеджменту та особливості управлінського процесу в освітньому середовищі.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- проаналізувати теоретичні підходи до управління мотивацією, зосереджуючись на їх застосуванні в освітньому середовищі;
- дослідити механізм забезпечення ефективності системи мотивації підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності системи мотивації підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету "Житомирська політехніка";
- провести діагностику фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка";
- виявити ключові області, де можливі вдосконалення в управлінні мотивацією, зокрема, застосування інноваційних методик, врахуючи сучасні тенденції;
- запропонувати напрями та заходи щодо удосконалення системи управління мотивацією в навчальній установі;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система мотивації персоналу Державного університету "Житомирська політехніка", **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення мотивації персоналу навчального закладу.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є системний підхід, в межах якого система мотивації є цілісною структурованою системою, що є одночасно частиною системи управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечено шляхом використання широкого спектру методів дослідження, зокрема: узагальнення, порівняння, аналіз, абстрагування, синтез, історичний метод дослідження – для з’ясування теоретичних положень за темою; економіко-статистичні методи – для

діагностики практичної діяльності підприємства; аналіз даних, шкалювання – для дослідження результатів анкетування; узагальнення – для формулювання висновків.

Інформаційною базою виступали наукові фахові, навчальні та методичні публікації, що належать відомим авторам у галузі менеджменту, організаційної поведінки та управлінської психології, нормативно-правові акти України за темою, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління системою мотивації підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до системи управління мотивацією в освітньому закладі, що, на відміну від існуючих підходів, включає в себе наступні ключові аспекти: персоналізовану мотивацію та адаптацію до інновацій;

- знайшли подальший розвиток рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу закладу вищої освіти, що базуються на проведених дослідженнях та враховують специфіку університетського середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні системи заходів щодо забезпечення ефективності системи мотивації персоналу закладу вищої освіти в умовах існуючого середовища.

За результатами дослідження опубліковано:

Світличин І.І., Павлюк Т.І. Ефективне управління мотивацією – ключ до успіху підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир: Житомирська політехніка, 2023.

Апробація результатів дослідження.

Результати дослідження апробовано під час участі в IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09-10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та значення мотивації у системі управління персоналом

З метою формування дієвої системи мотивації підприємства, в першу чергу, необхідно визначити сутність мотивації. Визначення мотивації – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей[70]. Поняття та значення мотивації в системі управління персоналом є темою, що відіграє стратегічне значення для керівництва будь-якої організації. Мотивація, розглядається як система стимулів та факторів, що підтримують активність та високий рівень виконання завдань, визначає ефективність роботи персоналу та впливає на загальний успіх підприємства.

Система мотивації включає в себе принципи: гнучкості, системності, відповідності, структурованості та відкритості системи мотивації персоналу[8]. Такий комплексний підхід сприяє побудові ефективної та адаптованої до умов часу системи мотивації, сприяючи зростанню результативності та стабільності підприємства. Головними важелями мотивації є мотиви та стимули. Мотив – це спонукання до здійснення поведінкового акту, породжене системою потреб людини і з різною мірою усвідомлене або не усвідомлене нею взагалі[38]. Мотивація праці — це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [63]. Володимир Веснін зазначав, що мотивація включає внутрішній стан людини, і те, що знаходиться зовні, визначене як стимул або задача [11]. Стимул, на відміну від мотиву, це причина дії чи вчинку, що спровокований зовнішніми факторами, що в свою чергу, поділяються на матеріальні та моральні. Щоб створити ефективну мотиваційну

систему потрібно знання та розуміння того, які мотиви лежать в основі рушійних сил людини.

Виділяють три рушійні сил, що виражені у різних співвідношеннях для кожного індивіда. Інстинкт- підсвідома вмільсть орієнтуватись в складних випадках життя, що її Творець надав кожній тварині, включно з людиною, щоб вона могла стриматися сама при житті і продовжувати рід свій[41]. Інтереси - інтелектуальна емоція, симпатія, зосередження уваги на певному об'єкті , як форма прояву пізнавальної потреби. Інтереси вважаються притаманними людині з огляду на те, що вона є соціальною істотою – такої думки дотримується В. Бернацький [7], О. Вінник вважає інтерес явищем соціального характеру [9]. Велика кількість інтересів призводить до цілеспрямованої поведінки людини. Інтерес описує різницю між суб'єктивною потребою і можливістю її задоволення[1]. Третьою, та найбільш вагомою рушійною силою є потреби - властивість усього живого, яка спонукає його до активності або викликає інші реакції завдяки відображенню надлишку, недостатності або відсутності чинників (речовини, енергії, інформації), що позитивно чи негативно впливають на життєдіяльність організму, людської особистості, соціальної групи, історичної спільноти, суспільства загалом[72]. Саме потреба спонукає індивіда шукати шляхи вирішення нагальної потреби, налаштовуючи свідомість до прийняття певних дій, цей процес являє собою явище спонукання. Спонукання до дії - таке собі прагнення людини до здійснення будь-якої потреби або скоєння вчинку[76].

Потреба, як явище соціалізованої людини було вивчено Абрагам Маслоу в 1943 р. у своїй всесвітньо відомій праці «Теорія мотивації людини» [34] де й було оприлюднено піраміду ієрархій потреб людини:

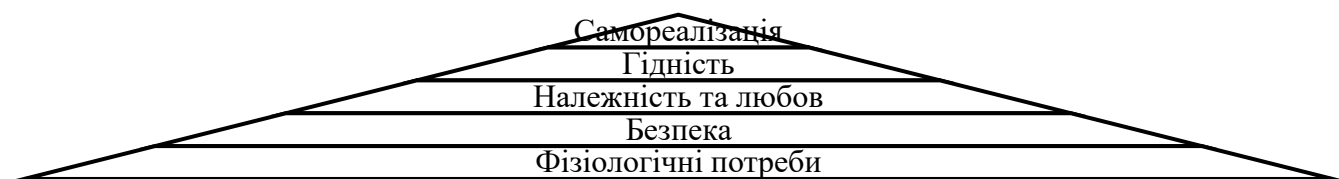


Рис. 1.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Маслоу досліджував стимули та мотиви, які підштовхують людину до дій, а також рівень задоволення, як результату дій. В основі його роботи лежить ідея, що кожна людина прагне досягти особистого рівня комфорту, який виражається у задоволенні виникаючих потреб. За Маслоу людина — це "тварина, що постійно чогось хоче"[30].

Згідно з теорією А. Маслоу, перші дві групи потреб є первинними (вимагають першочергового задоволення), три інші — вторинними [44]. Першим фундаментальним рівнем є фізіологічні потреби людини, такі як їжа, вода, сон, тепло. Задоволення цих потреб є першочерговими, адже вони забезпечують функціонування організму. Другий рівень — потреба в безпеці, охороні здоров'я та впевненість, що потреби першого рівня будуть задовільнено в майбутньому. Індивіду важливо задовільнити потреби нижчих двох рівнів, поки особа не задовільнила базові потреби та потреби безпеки, людина, в більшості випадків, не переходить до вторинних потреб.

Перший та другий рівні є фундаментальними для розвитку більш складних потреб. На третьому рівні виявляється потреба соціального оточення, спілкування, створення сім'ї, потреба в турботі. Четвертому рівні людина відчуває потребу в почутті особистої важливості, потреба в досягненні певного рівня в кар'єрі та суспільстві. Потреби в повазі включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку навколишніх, визнанні[43]. П'ятий, найвищий рівень — пов'язаний з самореалізацією, зростання себе, як особистості, розвиток талантів та досягнення внутрішнього потенціалу. Глибокий зв'язок прослідковується між відчуття самореалізації та задоволення від роботи, яку людина виконує. Маслоу надав висновок із власних спостережень, що п'ятий рівень досягає орієнтовно лише 2% людей та підкреслював, що «люди, які не досягли рівня самоактуалізації, які прагнуть потреб дефіцієнтних рівнів, мають потребу в інших людях, оскільки тільки від інших людей вони можуть отримати такі необхідні для них любов, безпеку і повагу» [33].

Теорія потреб ERG Клейтон Альфред [48] містить три групи основних потреб:

існування (Existence), у спілкуванні з іншими (Relatedness), зростання і розвитку (Growth), які подано в певній ієрархії, однак на відміну від теорії Маслоу, рух ними можливий як згори донизу, так і навпаки. Вчений вважав, що етапність задовольняння потреб не має певного порядку, а залежить від індивідуальних особливостей і часто спирається на актуальну ситуацію в житті індивіда, тому напрямок руху може бути в обидві сторони, а також що будь-яка потреба може стати актуальною в не залежності від задоволеності інших. Також К. Альфред зробив припущення, що відсутність можливості задовольняти вищі потреби сприяє підсиленню нижчих потреб [35].

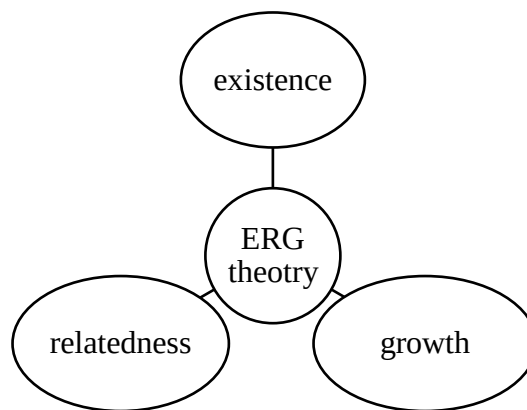


Рис. 1.2. Теорія ERG включає існування, спорідненість та зростання.

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Теорія Маслоу стала підґрунтям для наступних важливих теорій, які розширили її. Ця теорія лежить в основі теорія мотивації Д. Мак Клеllandа [48], що вивчаючи явище спонукання виявив, що діяльність окремої особистості вирізняються через різне співвідношення трьох мотивів, але всі вони присутні в кожному: досягнення, влада та належність.

Однією з вагомих теорій, що виросла на основі ідеалів Маслоу, є теорія "Очікувань" Віктора Врума. Ця теорія глибше вивчає взаємозв'язок між очікуваннями працівника та винагородою. Основні три поняття: зусилля, виконання, результати та їх рівнозначність впливає на формування вмотивованості особистості. Якщо ж будь-яке із значень має низький еквівалент або дорівнює нулю – мотивація слабшає. Тому,

наявність потреби не є єдиною умовою формування мотивації, але й очікування, що обраний тип дії призведе до досягнення цілі.

Якщо представити теорію у вигляді формули, то вона буде мати наступний вид [28]:

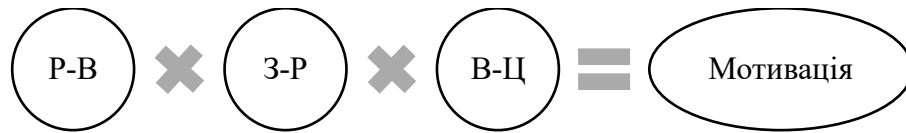


Рис. 1.3. Формула теорії очікувань

Джерело: сформовано автором на основі [28].

- (Р-В) – очікування винагороди від результату роботи і розуміння того, що досягнення необхідного результату є основною умовою отримання винагороди;
- (З-Р) – очікування можливого результату від розміру затрачених зусиль;
- (В-Ц) – очікування цінності винагороди, яку людина від конкретного результату.

Ця концепція надає можливість додаткового аналізувати, чи вірно підібрана винагорода за поставлену задачу, чи має співробітник знання та інструменти для досягнення результату. В основі теорії закладена ідея – що цінність результату для працівника зароджує внутрішню мотивацію для його досягнення.

Ще одна теорія ґрунтується на співвідношенні зусиль та винагороди, а саме Теорія справедливості Джона Стейці Адамса оприлюднена в 1963 році. Вона трактується таким чином: основну роль у виконанні роботи та отриманні задоволення відіграє ступінь справедливості (або несправедливості), яку працівники відчують в конкретній ситуації [17]. Вагома різниця двох теорій в тому, що теорія Врума вивчає мотивації в розрізі внутрішнього стану індивіда, а теорія справедливості Адамса поширюється і на навколишніх людей, а саме колег з подібною посадою. Ця теорія відображає корисний аспект впливу справедливості у винагородженні за певну діяльність на мотивацію працівників, формуючи емоційну задоволеність у межах

колективу.

В сучасних реаліях зародилась ще одна теорія, а саме Теорія мотивації Деніела Пінка [45]. Ця концепція була оприлюднена в 2009 році в книзі "Драйв: Дивовижна правда про те, що нас мотивує". Теорія формує нове уявлення про можливості мотивації, адже в сучасному середовищі працівник цінує не лише винагородження але й власний емоційний стан під час виконання роботи. Внутрішня задоволеність формується на основі трьох елементів, а саме автономії, майстерності та призначення.

Ця теорія властива сучасному суспільству, адже старі методи «Батога та пряника» працюють лише в обмеженому колі професій. Тут висвітлюється концепція "Employee empowerment"[69], що відображає розширення повноважень працівників та надання незалежності. Вільні дії працівника, але в певних межах визначених роботодавцем, вносять позитивний вплив на продуктивність. Розширення повноважень працівника збільшує складність та об'єм завдань, які вимагають бази знань та навичок, саме тому в сучасному середовищі бізнесу додаткові курси підвищення кваліфікації вже вважаються нормою і до функцій керівництва додалось завдання задовольняти потребу працівника у поглибленні знань.

Згідно з теорією мотивації Пінка, створити довготривалої мотивації працівників може декілька важливих порад: можливість саморозвитку, додаткових курсів та тренінгів за кошт компанії, моніторинг за допомогою анкетувань рівень задоволеності умов праці, визнання вкладу працівника в роботі компанії, створення доброзичливою корпоративної культури. Поняття «intrinsically motivated work»[79] являється центральним поняттям в теорії і висвітлює людину – як внутрішньо мотивованого працівника, що отримує задоволення від процесу роботи та який є про активним у досягненні мети.

Отже, сутність мотивації – надання умов, що надають робітникам можливість задовільнити свої потреби при виконанні певних дії, що забезпечують досягнення цілей підприємства. На думку Л.П. Червінської, мотивація працівника забезпечується активізацією двох механізмів спонукання людей до праці: – задоволення актуальних

потреб та інтересів працівників;– взаємозв'язок стимулів та мотивів [14]. Мотивація визначає, чому і як ми працюємо (і чи працюємо взагалі) [71], що і чому споживаємо тощо.

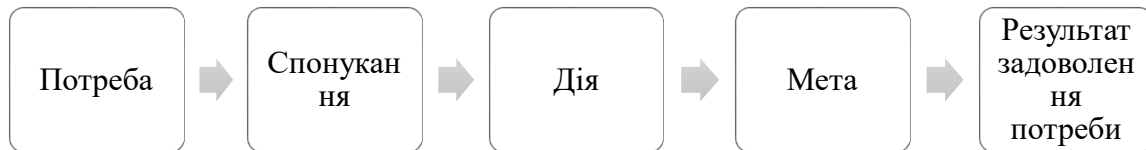


Рис. 1.4. Загальна модель мотивації через потреби

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Класично поділяють мотивацію на два типи впливу: прямий та непрямий.

У сферу прямого впливу входять матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на конкретного працівника. Невід'ємною частиною цього спектру впливу є матеріальне винагородження, що визначається як вагомий та першочерговий механізм стимуляції за виконану роботу. Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя [19]. Це найпопулярніший тип мотивування, в перелік яких входить зарплатня, бонуси, премії, будь які грошові заохочення, що прямо впливають на результативність окремого працівника. Оптимізація винагороди за працю є завданням роботодавця, який прагне максимізувати віддачу від людського капіталу своїх найманих працівників» [13].

До нематеріального винагородження відносять – підвищення, виділення окремого більш комфортного місця роботи, відзнака досягнень у вигляді грамот та подяк, програми загального та спеціального навчання, гнучкий графік роботи, можливість працювати з високотехнологічним обладнанням. Крім того, нематеріальне винагородження включає в себе розвиток кар'єри та можливості для самореалізації. Система нематеріального стимулювання повинна бути різною не тільки для працівників різних рівнів, але й урахувувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості [15].



Рис. 1.4. Види винагорода працівників на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Оксана Чернушкіна, що наразі являється кандидатом економічних наук хмельницького національного університету, виявила залежить ефективності винагородження як від об'єктивних умов (особливостей виробництва, трудових процесів, технологічний рівень виробництва, місце підприємства на ринку тощо), так і від суб'єктивних чинників (особливості сприйняття працівниками системи винагородження в залежності від структури їх потреб, цінностей та інтересів)[73].

Непрямий вплив пов'язаний з відчуттям приналежності до колективу, створення колективних цінностей. Колектив – це соціально значима група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямку досягнення означеної мети і мають органи самоврядування[73]. У колективі розвивається відчуття командної гри, а взаємодія між співробітниками стає джерелом взаємної інспірації. Спільні цінності, які визначають місію та цілі організації, є тими важелями, які допомагають створити

єдиний фронт спрямованих на успіх зусиль.

Мотивація у системі управління персоналом охоплює різноманітні аспекти, починаючи від індивідуальних потреб працівників та закінчуючи стратегічними цілями підприємства. Одним із ключових завдань керівників забезпечити відповідність методів мотивації персоналу та поточних потреб робітників. Р.Л. Дафт зазначив, що мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію персоналу на досягнення цілей підприємства [25].

Важливе значення мотивації полягає в здатності стимулювати працівників до високої продуктивності та залученості. Головною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність та прибутковість підприємства[6].

Вивчення поняття мотивації в контексті управління персоналом дозволяє розкрити роль лідерства, комунікації та створення позитивного організаційного середовища в формуванні внутрішнього побудови працівників. Правильно налаштована система мотивації стає могутнім інструментом у досягненні стратегічних цілей компанії та підвищенні її конкурентоспроможності на ринку праці. Формування і впровадження систем стимулювання поведінки працівників – це досить тривалий, розрахований не на один рік, процес внесення істотних змін у системи стимулювання, поступової їх зміни [14]. Узагальнюючи, основною метою застосування теорій мотивації у побудові системи мотивації є знаходження збалансованого підходу, що сприяє гармонійному розвитку та ефективності персоналу.

1.2. Система управління мотивацією працівників підприємства

В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція та динаміка зростають з кожним днем, система управління мотивацією працівників стає ключовим елементом стратегічного успіху підприємства. Спроможність привертати, утримувати та

максимізувати потенціал трудового колективу стає вирішальним фактором у досягненні корпоративних цілей. В контексті ефективного управління персоналом, система мотивації визначає ритм та напрямок працівників, віддзеркалюючи важливий аспект корпоративної культури та підтримуючи досягнення стратегічних планів.

Система – це сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення [5]. Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [10]. Цілеспрямоване досягнення успіху можливе при відображенні цілей, місії та завдань підприємства у системі мотивації. Місія компанії, стратегія, завдання, які вирішуються кожним підрозділом і кожним співробітником, сходиться в одну точку, яка максимально наближена до мети компанії і забезпечує її поступальний рух [46].

Система мотивації має враховувати особливості роботи з людиною, як з біо-психо-соціальною цілісністю. Враховуватись мають не лише фінансові стимули, але й елементи, спрямовані на задоволення потреб працівника у визнанні, самореалізації та особистому зростанні. Це визначає необхідність індивідуалізованого підходу до мотивації, що враховує різноманіття потреб та мотиваційних факторів серед персоналу.

Ефективна система мотивації включає в себе матеріальні та нематеріальні фактори, що впливає на ефективність та продуктивність праці. Успішна реалізація стратегічних цілей підприємств значною мірою визначається здатністю їх персоналу до продуктивної, якісної та творчої роботи, формування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розвитку навичок, які разом дають позитивний результат і гарантують успіх. [40]

Варто зазначити, що теорії мотивацій розглядають різні види мотивації, однак сталими є:

- матеріальні – безпосередньо фінансові стимули, що включають заробітну плату, бонуси, премії, компенсація хобі та спорту;

- нематеріальні – це той обсяг надпіклування, який перетворює роботодавця на партнера, а роботу — на улюблену справу[78]. До цього виду вноситься похвала, зворотній зв'язок від керівництва, кар'єрне зростання, умови роботи;
- моральні – пов'язані з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як морально схвалюваної особистості[37]. Однак варто зауважити, що такий вид мотивації може бути публічним (наприклад: грамоти та відзнаки) та особистим (наприклад: похвала і критика) ;
- соціальні – бажання бути частиною певної соціальної групи та отримати визнання в оточенні;
- психологічні – прагнення самореалізації та внутрішнього задоволення від діяльності;
- організаційні – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії[4].

Створення системи мотивації включає використання всіх видів мотивації, з врахуванням конкретних цілей, що переслідує підприємство. Матеріальна мотивація – являється фундаментальним проявом мотивації. На підприємствах використовують такі форми матеріальної мотивації: заробітна плата; премії; участь у прибутках; участь у акціонерному капіталі; оплата транспортних витрат; страхування від нещасних випадків; безплатне медичне обслуговування і харчування; оплата освіти; пенсії тощо [21]. Генрі Форд у свої спогадах вважав, що «тільки два стимули спонукають персонал працювати: бажання отримати заробітну плату та великий страх її втратити»[64]. Певні речі, зокрема гроші, хороший офіс, робоче місце, можуть допомогти людям берегти свою мотивацію, але вони звичайно не допомагають стати більш мотивованими[64].

Однак окрім заробітної плати важливо приділяти увагу таким аспектам грошової винагороди, як:

- тарифна оплата праці;

- доплати;
- бонуси;
- преміювання.

Отримана плата має відповідати кваліфікації та складності виконуваної роботи. Задля створення оптимального та прозорого винагородження варто дотримуватись чітких нормативів. Тарифна система – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких визначається рівень заробітної плати працівників залежно від складності роботи (кваліфікації, відповідальності) та умов праці [16]. Основними елементами тарифної системи є тарифно-кваліфікаційні довідки робіт і професій робітників, кваліфікаційні довідки посад керівниками, спеціалістів і службовців, тарифні сітки та ставки і схеми посадових окладів, або єдина тарифна сітка[42].

Важливим аспектом є виплата доплат та надбавок, які носять компенсаційний характер. Зазвичай, дані грошові надбавки реалізують відшкодування умов праці, як впливають на здоров'я працівника та важку працю, роботу в нічний час, понаднормову працю. Також, надбавки мають характер стимулювання: за майстерності та стабільне виконання виробничих завдань з відповідною якістю.

Премії є ефективним інструментом для стимулювання працівників до більшої продуктивності. Премії нараховуються у відсотках від основної заробітної плати або у вигляді конкретної суми зі стимулюючою метою[65]. Згідно Кодексу законів про працю України стаття 97 вказується, що розмір виплати надбавок та премій встановлюються безпосередньо роботодавцем або ж вповноважених органів, згідно другої частини тієї ж статті.

Однак важливо зосереджувати увагу не лише матеріальний вид мотивації. Найголовніший ефект, який може бути досягнений завдяки нематеріальній мотивації - це підвищення її рівня постійності та зацікавленості робітників в підприємстві [78]. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість

розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо [23]. Нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала та можливість творчого самовираження, стають сильними мотиваторами для працівників та допомагають розвивати внутрішню самотивацію та бажання досягати великих результатів.

Надання можливості можливостей для кар'єрного розвитку та навчання надають працівникам фундамент для самореалізації та самоактуалізації, що зараз постає важливим питанням в сучасному середовищі. Самореалізація особистості – це процес і результат застосування особистістю у повсякденному житті і праці набутих компетенцій, удосконалення і розвиток їх включенням у творчу особистісно значущу діяльність й отримання від неї не тільки користі для себе та для інших, а і внутрішнього задоволення [51].

Самоактуалізація за А. Маслоу – це бажання людини стати тим, ким вона може стати, досягти вершин свого потенціалу; це не тільки кінцевий стан, але й процес актуалізації своїх можливостей [32]. Забезпечення можливостей для творчого розвитку та самореалізації дозволяє працівникам виявляти свій потенціал та розвивати професійні навички, що приносить користь як їм особисто, так і підприємству в цілому.

Самореалізована особистість характеризується внутрішньою інтеграцією та злагодою, коли різні аспекти особистості працюють як єдина система, що забезпечує підвищення вмотивованості та творчої активності.

Наведений на рис. 1.5 підхід розкриває сутність творчої активності персоналу та його зв'язок із інноваційною активністю, на мікроекономічному рівні.

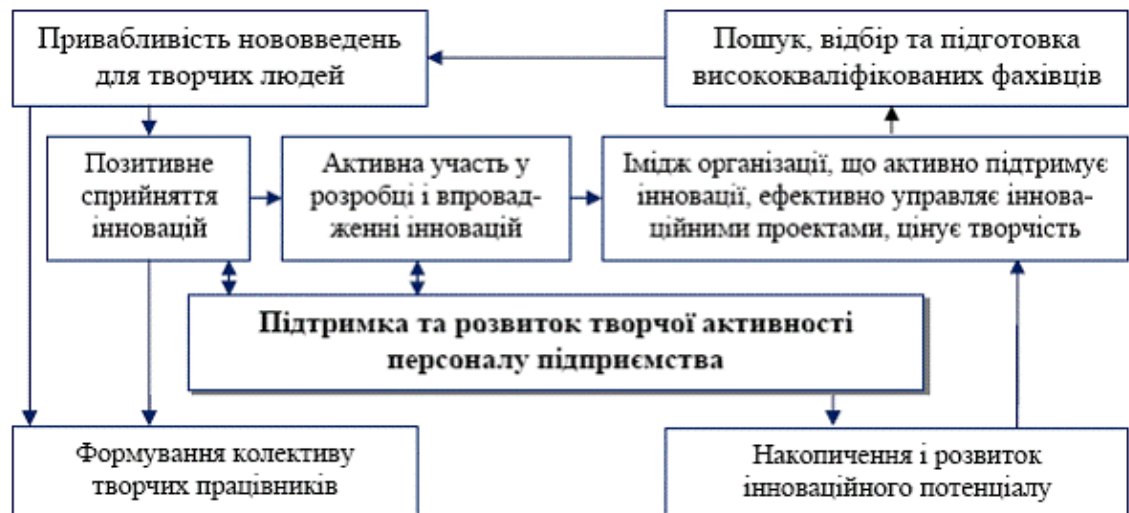


Рис. 1.5. Місце творчої активності персоналу при здійсненні інноваційної діяльності на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Професор Т. Емебайл висловив думку – працівник генерує найбільше креативних ідей тоді, коли присутні цікавість, задоволення, відчуття виклику [3]. Важливо підтримувати вираження індивідуальності в роботі, адже це сприяє виникненню новаторських ідей. Підтримка індивідуальності сприяє особистісному розвитку та самоускладненню працівників. Працівники, які відчують, що їхні індивідуальність і природні здібності оцінюються, схильні бути більш відданими та лояльними своїй роботі та підприємству.

Однією з ключових складових нематеріальної мотивації є визнання та похвала. Ці аспекти позитивного підходу до праці мають значущий вплив на моральний стан працівників та сприяють побудові конструктивних відносин в підприємстві. Здатність висловити подяку за якісно і вчасно виконану роботу, фіксування позитивного результату на конкретному етапі роботи над проектом[39] здійснює на працівників позитивний вплив та впливає на їхню самооцінку та стимулює до подальших зусиль.

Великим значення для задоволеності від праці є позитивна робоча атмосфера, що створюються за допомогою комплексного підходу та уваги до різних аспектів

організаційної культури. Науковець Г. Хаєт вважає, що «організаційна культура— це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників» [29]. Ведення відкритого діалогу, визначення основних цінностей, створення чітких інструкцій та політик підприємства, забезпечення системи визнання та похвали для працівників, забезпечення зворотного зв'язку та планування індивідуального розвитку, розвиток внутрішнього та зовнішнього іміджу організації - основні методи, які використовуються для створення та управління організаційною культурою підприємств. Ефективність організаційної культури забезпечується комбінацією методів, що суттєво впливає на задоволення працівників, ефективність та репутацію компанії.

Для побудування успішної системи мотивації варто визначити наявні на підприємстві ресурсів та застосовувати індивідуальний підхід. Під час формування оптимальної системи мотивації сучасним керівникам підприємств необхідно використовувати методи мотивації з використанням як зарубіжного, так і вітчизняного досвіду [12]. Важливо наголосити, що ефективність системи мотивації визначається не лише самими методами, але й їхнім правильним вибором та комбінацією, а також гнучкістю та здатністю адаптуватися до змін в організаційному середовищі.

1.3. Методичні основи оцінки ефективності управління мотивацією працівників підприємства

Для досягнення максимальної ефективності управління мотивацією необхідні чіткі та обґрунтовані методичні основи оцінки цього процесу. Логічним етапом

розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [74].

Найрезультативнішим методом отримання інформації, щодо ефективності мотивації є опитування. Опитування — це метод збору соціальної інформації про об'єкт в ході безпосереднього (інтерв'ю) або опосередкованого (анкетування) соціально-психологічного спілкування соціолога (інтерв'юера) і того, кого опитують (респондента) шляхом реєстрації відповідей респондента[14]. Опитування, як ефективний інструмент аналізу мотивації, відзначається своєю спроможністю забезпечити анонімність учасників, розкриваючи тіньові сторони робочого процесу та дозволяючи працівникам вільно висловлювати свої думки та почуття, не турбуючись про можливі негативні наслідки. Це надає отриманій інформації об'єктивність, роблячи її надзвичайно цінною для аналізу, адже при опитуванні реєструють і мотиви діяльності індивідів, і результати їх діяльності[62].

Опитування, здатне охоплювати велику кількість працівників, відкриває широкі можливості для отримання репрезентативної вибірки думок та досвіду персоналу. Це стає фундаментом для ретельного вивчення різноманітних поглядів та потреб, що сприяє створенню інтегрального зображення мотиваційного фону в організації. Впровадження анонімного анкетування може сприяти досліджуванню морально-етичних проблем. Анкета - тиражований документ, який містить певну сукупність запитань, сформульованих і пов'язаних між собою за встановленими правилами[63]. Найпоширенішим та найбільш достовірним вважають роздатковий вид анкетування, що респондент отримує безпосередньо з рук соціолога, сприяючи добросовісному ставленню до проведеного заходу. Такий вид анкетування надає можливість відслідкувати диференціації думок, позицій персоналу та їх задоволеності в цілому.

Процес опитування має включати важливі етапи, серед яких підготовка опитуваних, що впливає на достовірність отриманих результатів:

- забезпечити сприйняття інформації;

- правильне розуміння її;
- пересвідчитись, що опитуваний має змогу згадати необхідну інформацію з минулого;
- обрати адекватну відповідь на поставлене питання;
- зміг адекватно втілити відповідь у слова[63].

Структуровані питання у опитуванні не лише спрощують збір даних, але й дозволяють систематизувати інформацію, отримуючи конкретні та цінні відповіді на ключові аспекти мотивації, такі як задоволеність, очікування та потреби працівників.

Опитування може бути також потужним інструментом для постійного моніторингу динаміки мотивації з часом. Це дозволяє не лише вчасно реагувати на зміни, але і постійно удосконалювати існуючу систему мотивації, роблячи її більш адаптивною та відповідальною до потреб персоналу.

Задля аналізу ефективності впровадженої системи застосовують мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [55]. На рівні підприємства створюється необхідна служба, що вивчає потреби, інтереси, мотиви працівників та мотиваційний потенціал. Вивчення здійснюється за допомогою декількох методів:

- опитування та анкетування, що включають запитання про професійні цілі, очікування від роботи та фактори, які є важливими для їх досягнення;
- інтерв'ю та групові дискусії – дозволяє отримати контекстуалізовану інформацію;
- метод «case study» - знайомство та аналіз конкретних ситуацій з життя працівника або моделювання ситуації, що надає інформацію про мотивацію та інтереси. Це дозволяє розуміти, які фактори впливають на мотивацію та які аспекти роботи є для працівника найбільш стимулюючими;

- метод "360 градусів" – метод, що дозволяє проаналізувати працівника з погляду колег, які безпосередньо пов'язані виробничими процесами. Фактично даним методом оцінюється поведінка співробітника, його особиста ефективність, управлінські навички, інноваційність підходу у взаємодії з персоналом[31];
- аналіз професійного розвитку- вивчення історії професійного розвитку працівника, його досвіду та досягнень для з'ясування, що для нього є стимулом у роботі. Розуміння того, що допомагає працівнику розвиватися, може бути використано для створення індивідуальних програм мотивації

Комбінуючи методи вивчення можна отримати комплексне розуміння поточних потреб, які можна підкріпити видом мотивації, яка буде найбільш доречний у виявленій ситуації.

Одне з важливих завдань системи мотивації — впровадження моніторингу плинності персоналу. Забезпечення стабільності та високої працездатності колективу вимагає постійного уваги до факторів, що впливають на задоволеність та лояльність працівників. Основними джерелами виявлення потенційних загроз збільшення даного показника є проведення анонімних анкетувань, які глибоко аналізують кілька ключових аспектів:

- задоволеність співробітників (Визначення рівня задоволеності працівників щодо умов праці, культури підприємства та можливостей для особистого та професійного зростання);
- пошук нових можливостей працевлаштування(Вивчення інтересу працівників до зміни робочого місця та їхніх мотивацій для таких рішень);

Результати анкетувань можна класифікувати в чотири основні групи, як зображено на рис 1.6:



Рис. 1.6. Структура персоналу за оцінкою лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [67].

Оцінка лояльності персоналу є важливим аспектом в управлінні персоналом, адже дає можливість виявити ставлення працівників до компанії, оцінити рівень задоволення роботою в компанії, дослідити взаємовідносини у трудовому колективі, з'ясувати мотиваційні чинники підвищення ефективності праці персоналу і т. д. [61]. Колот А.М. стверджував, що оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [9].

В умовах сучасності, питання плинності персоналу стає ключовим елементом стратегічного управління організацією. Плинність можна класифікувати на чотири основні види: природну, адаптивну, активну та пасивну. Кожен з цих видів відображає різні аспекти та причини, що впливають на зміну кадрового складу. Особливу увагу варто звернути на тісний зв'язок між процесом плинності та системою мотивації, яка впроваджена в організаційному середовищі підприємства. Ефективна система мотивації може значно впливати на рішення працівників залишити чи покинути компанію.

В даному контексті своєчасне виявлення проблеми інтенсивної плинності кадрів

стає невід'ємною частиною стратегії управління та мотивації персоналу. Це не лише дозволяє зберегти фінансові ресурси, адже дослідження Society for Human Resource Management (SHRM) свідчать про те, що пошук і найм нового співробітника може обійтися роботодавцю в 50-60% від зарплати колишнього працівника[75], але й впливає на стабільність та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Цей коефіцієнт, що вказаний Рис 1.7, визначає відсоток працівників, які покинули компанію порівняно з середньорічною кількістю працівників. Він може служити орієнтиром для оцінки ступеня стабільності робочого колективу.

$$\boxed{\text{Індекс КРІ плинності персоналу}} = \frac{\text{Кількість звільнених співробітників}}{\text{Середньо спискову чисельність співробітників}} \times 100\%$$

Рис. 1.7. Розрахунок плинності кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [75].

Задля наочного оцінювання результативності системи мотивації на практиці застосовують розрахунок ключових показників ефективності – КРІ (Key Performance Indicators). КРІ — це показник досягнення успіху, який можна виміряти й довести конкретними цифрами[36]. Важливо враховувати, що КРІ поділяються на запізнілі та випереджаючі. Запізнілі КРІ відображають результати після закінчення періоду та слугують індикаторами успішності, тоді як випереджаючі КРІ дозволяють аналізувати та коригувати заходи в поточний період для досягнення визначених цілей перед завершенням звітного періоду. Для формування коректного значення обирають критерії, що відповідають системі SMART: конкретні, виміряні, досяжні, релевантні та своєчасні. Формула для визначення індексу КРІ зображена на рис 1.8:

$$\boxed{\text{Індекс КРІ}} = \frac{\text{Вага показника} \times \text{Результат}}{\text{План}}$$

Рис. 1.8. Формула розрахунку індексу КРІ

Джерело: сформовано автором на основі [75].

Формула для розрахунку індексу КРІ допомагає перетворити цільові показники в числовий вираз, який сприяє аналізу та порівнянню результатів. Індекс КРІ може набувати трьох основних результатів: виконано план, перевиконано план чи не виконано. Витрати, які пов'язані із збереженням персоналу, такі як програми лояльності, можуть бути використані для оцінки ефективності мотиваційної системи.

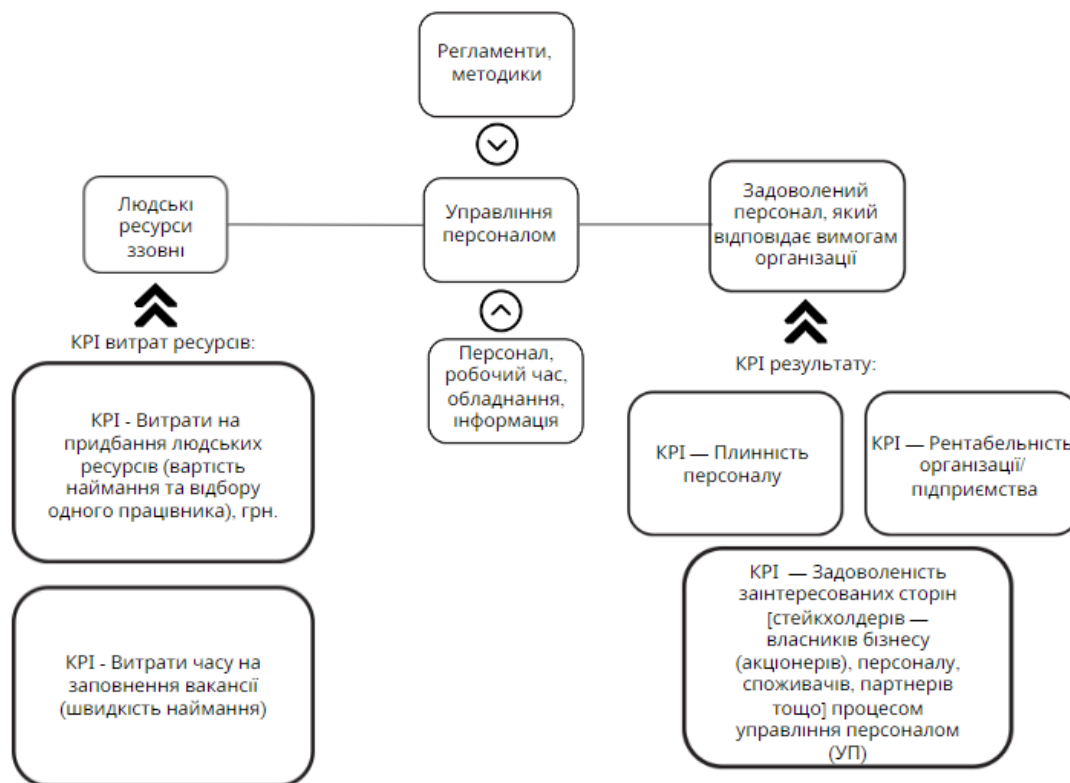


Рис. 1.9. Процес «Управління персоналом» і ключові показники діяльності (КРІ), що його оцінюють

Джерело: сформовано автором.

Використання ключових показників ефективності (КРІ) на різних етапах управління персоналом є невід'ємною складовою сучасної стратегії керівництва підприємством. Показник КРІ визначає ефективність системи мотивації. Він може включати показники, що вимірюють рівень задоволеності працівників, участь у програмах стимулювання, а також досягнення поставлених кар'єрних цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління мотивацією працівників підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління мотивацією працівників підприємства визначають ключові рамки та ресурси, які використовуються для розробки та впровадження системи мотивації. Управління мотивацією працівників підприємства здійснюється відповідно до Конституції України, Кодекс законів про працю України, колективні трудові договори, колективні домовленості, регламенти і статuti, що визначають права і обов'язки сторін трудових стосунків[77], а також ряду нормативно-правових актів, зокрема:

- Закону України «Про оплату праці», що регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини[26];

- Закону України «Про колективні договори і угоди», що визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [54].

- Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", що визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [58]. Цей правовий акт покликаний забезпечити прозорість та законність процедур вирішення конфліктів, а також розвивати принципи соціального партнерства та демократії в сфері праці;

- Закону України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та

організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [55];

- Закону України "Про охорону праці", що визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні[57];

- Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючим громадянам щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, у разі нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання, охорони їхнього життя та здоров'я[51].

- Закону України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні", який визначає організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації з метою забезпечення рівних можливостей щодо реалізації прав і свобод людини та громадянина[52];

- Закону України "Про освіту", що регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти[56];

- Закону України "Про фахову передвищу освіту", що визначає порядок,

умови, форми та особливості здобуття фахової передвищої освіти та регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері фахової передвищої освіти[60];

- Закону України "Про професійну (професійно-технічну) освіту", що визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, створення умов для професійної самореалізації особистості та забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих робітниках;

- Закону України "Про вищу освіту", що встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях[49];

- Закону України "Про професійний розвиток працівників", що визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників[59];

- Постанови Кабінету Міністрів України "Про Державну національну програму "Освіта""[50].

Управління відносин у сфері управління мотивацією працівників підприємства доцільно здійснювати відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Організація повинна розробити, запровадити, підтримувати та постійно поліпшувати систему управління якістю, охоплюючи потрібні процеси та їхні взаємодії, відповідно до вимог цього стандарту[18].

Ефективність системи мотивації на підприємстві в значній мірі обумовлюється інформаційним забезпеченням. У світлі цього важливо враховувати вимоги Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», які надають підприємствам можливість систематично організовувати бухгалтерський облік та складати фінансову звітність. Ця інформація є ключовою для розробки та впровадження ефективних заходів з поліпшення діяльності, включаючи систему мотивації. Т.М. Стокороса надає поняттю інформаційне забезпечення визначення - процес забезпечення інформацією та сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі у процесі її функціонування [68].

Розглядаючи статичні дані варто згадати затверджений Державною службою статистики України (від 04.01.2023 р.) "Загальний табель (перелік) форм державних статистичних спостережень на 2023 рік ", зокрема форма державного статистичного спостереження № 3-наука (річна) - "Звіт про здійснення наукових досліджень і розробок"[53].

Інформаційні джерела для системи мотивації підприємства включають внутрішні аспекти, такі як нормативні документи, що діють в межах підприємства, щорічні опитування, структурні підрозділи та служби, а також результати їхньої діяльності, представлені у формі планових, облікових та аналітичних даних.

Сучасна система управління ресурсами підприємства, а саме інформаційна система управління персоналом (HRIS), становить важливий елемент корпоративної інфраструктури, спрямований на ефективне керування та оптимізацію персоналу[24]. Це може бути неочевидною перевагою, однак освоєння системи в підприємстві і справді впливає на рівень задоволеності роботою – працівникам доводиться менше часу присвячувати рутинним завданням, а будь-які їхні запити обробляються надзвичайно швидко[22].

Отже, забезпечення ефективності системи мотивації на підприємстві є складним процесом, суттєвий вплив на який здійснює наявна система інформаційного

забезпечення. Здобутки успішних підприємств підтверджують, що досягнення високої результативності в системі мотивації можливо завдяки оперативному отриманню якісної інформації. Це досягається через розроблення та впровадження системи автоматизованого формування та обробки необхідної для мотиваційних заходів інформації. У такій автоматизованій інформаційній системі всі аспекти та ресурси, пов'язані з мотивацією персоналу, інтегруються у єдиний фреймворк, що значно спрощує процес управління мотивацією та дозволяє оперативно вносити корективи в окремі параметри чи загальну динаміку мотиваційних заходів.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ управління мотивацією в системі менеджменту підприємства сформовано наступні висновки:

1. Вивчення теоретичних аспектів управління мотивацією підтверджує визначальну роль мотивації персоналу у формуванні ефективної трудової діяльності та досягненні стратегічних цілей підприємства. Важливим елементом управління мотивацією є врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників.

2. Мотивації – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Сутність мотивації – надання умов, що надають робітникам можливість задовільнити свої потреби при виконанні певних дій, що забезпечують досягнення цілей підприємства.

3. Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Система мотивації повинна включати матеріальні та нематеріальні фактори, що впливають на ефективність та продуктивність праці.

4. Ефективність системи мотивації пов'язана з рядом факторів, які взаємодіють та визначають її результативність. Ключовими складовими є правильний вибір мотиваційних інструментів, адаптованих до конкретних потреб та особливостей персоналу, а також оперативна інформаційна система, яка забезпечує необхідну базу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наявність чіткої стратегії мотивації, орієнтованої на досягнення корпоративних цілей та задач, є важливою передумовою успішної реалізації системи мотивації.

5. Забезпечення ефективності системи мотивації також неможливо без постійного моніторингу та аналізу результатів, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Моніторинг показників плинності персоналу, коефіцієнту KPI та оцінка лояльності персоналу є важливими складовими успішного управління мотивацією, сприяючи постійному вдосконаленню та адаптації системи до змін в організаційному середовищі.

6. Управління системою мотивації підприємства здійснюється відповідно до Конституції України, Кодекс законів про працю України, ряду законів та підзаконних актів. Інформаційне забезпечення системи управління мотивацією здійснюється через запровадження на підприємстві бухгалтерський облік та фінансову звітність, загальний табель (перелік) форм державних статистичних спостережень та запровадження інформаційна система управління персоналом (HRIS).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження практичних аспектів забезпечення ефективності системи мотивації здійснювалося на базі Державного університету "Житомирська політехніка".

Історія Державного університету "Житомирська політехніка" починає свої корені з 1920 року. Повна назва - "Державний університет «Житомирська політехніка»" та назва англійською мовою - "ZHUTOMYR POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY" з кодом ЄДРПОУ 05407870.

Діяльність університету базується на законодавчих та нормативних документах, таких як Конституція України, Закони України "Про освіту" та "Про вищу освіту", Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Закон України "Про загальну середню освіту" та інші.

Предметом діяльності є:

- вища освіта (85.42);
- загальна середня освіта (85.31);
- професійно-технічна освіта (85.32);
- професійно-технічна освіта на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу (85.41);
- діяльність шкіл підготовки водіїв транспортних засобів (85.53);
- інші види освіти, н.в.і.у. (85.59);
- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук (72.19).

Класифікаційні ознаки Державного університету «Житомирська політехніка» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки Державного університету «Житомирська політехніка»

Назва організації	Державний університет «Житомирська політехніка»
Місцезнаходження	Україна, 10005, м. Житомир, вул. Чуднівська, буд. 103
Код ЄДРПОУ	05407870
Підпорядкованість	Міністерство освіти і науки України
Рахунок IBAN	UA708201720313241001201000321
Тел./факс	0412241422

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Юридична адреса університету: Україна, місто Житомир, Богунський район, вулиця Чуднівська, будинок 103, поштовий індекс - 10005. Університет є власністю Міністерства освіти і науки України. Для зв'язку можна скористатися контактними телефонами: +380 (41) 224-14-22 та +380 (41) 224-14-26 або написати на електронну пошту: rector@ztu.edu.ua.

Офіційний веб-сайт університету доступний за посиланням <https://ztu.edu.ua>, де розміщена повна інформація про навчальні програми, факультети, кафедри, актуальні новини та події. Сайт також надає контактну інформацію для студентів та співробітників, а також інші ресурси, які допомагають отримати доступ до необхідної інформації про університет.

Університет займає 49 місце в рейтингу «ТОП 200 Україна» навчальних закладів у 2023 році та налічує 7027 студентів. Рейтинг «uniRank University Ranking» надав університету 31 сходинку у своєму списку. За всю історію університету кількість випускників налічує більше п'ятдесяти тисяч.

Університет має всі ознаки та атрибути Університету, такі як:

- Печатка з Державним Гербом України та назвою університету, що є офіційним засобом підтвердження документів та інших матеріалів, які видані університетом;

- Офіційні бланки та штампи з реквізитами, що використовуються для оформлення офіційних документів, наприклад, договорів, листів, сертифікатів тощо;

- Офіційний веб-сайт університету є важливим засобом комунікації зі студентами, співробітниками, та громадськістю;

- Наукові видання, які Університет може видавати, до прикладу наукові журнали, книги, дослідницькі звіти та інші наукові публікації. Ці видання допомагають вивчати та поширювати наукові досягнення;

- Товарний знак, для ідентифікації і захисту своєї ідентичності бренду.

Університет має власну символіку, а саме гімн, прапор та знаки (емблеми). Ці символи та атрибутика є важливими для ідентифікації та визначення університету та його бренду, і вони використовуються для репрезентації університету на різних публічних заходах та у документах.

Місія університету - розвиток лідерів, створення інновації, змінна світу на краще.

Університет пропагує цінності:

- Освіта через науку;
- Відкритість і свобода думки;
- Інноваційність та креативність;
- Академічна доброчесність;
- Відповідальність;
- Мультикультурність[66].

Основний споживач університетської освіти представлений здобувачами знань, які виявляють високий рівень дисципліни, відповідальності та цілеспрямованості. Ця аудиторія прагне активно вивчати нову інформацію та розвивати свої навички.

Навчальний заклад надає різноманітні можливості для здобуття освіти в різних напрямках: 4 освітні програми для отримання ступеня молодшого спеціаліста, 38 освітніх програм для бакалаврів, 27 для магістрів та 11 програм для отримання ступеня доктора філософії.

Важливим елементом університетського середовища є викладачі, загальна кількість яких перевищує 400 осіб. Це висококваліфіковані професіонали-науковці, які вносять сучасні та креативні підходи до навчального процесу. Вони відкриті для обміну думками та пропозиціями студентів, сприяючи взаєморозумінню та плідній діалоговій взаємодії.

Важливу роль в системі університетської освіти відіграють кваліфіковані випускники. Ці особи володіють навичками впровадження інноваційних рішень та виявляють лідерські якості у вибраному напрямку освіти. Завдяки їх досвіду та компетентності університет продовжує виступати важливим центром для розвитку кадрового потенціалу та інтелектуального росту.

Університет має типову ієрархічну структуру з ректоратом, факультетами, кафедрами та іншими адміністративними підрозділами. Ця ієрархічна структура допомагає управляти різними аспектами діяльності університету, забезпечуючи планування та розвиток навчальних та дослідницьких програм, а також адміністративну підтримку університетських функцій. Кожен рівень має свої відповідальності та завдання, що сприяють успішному функціонуванню університету та досягненню його цілей. Основними підрозділами є факультети, кафедри, бібліотека. Наразі включено один відокремлений підрозділ «Науковий ліцей» Державного університету «Житомирська політехніка».

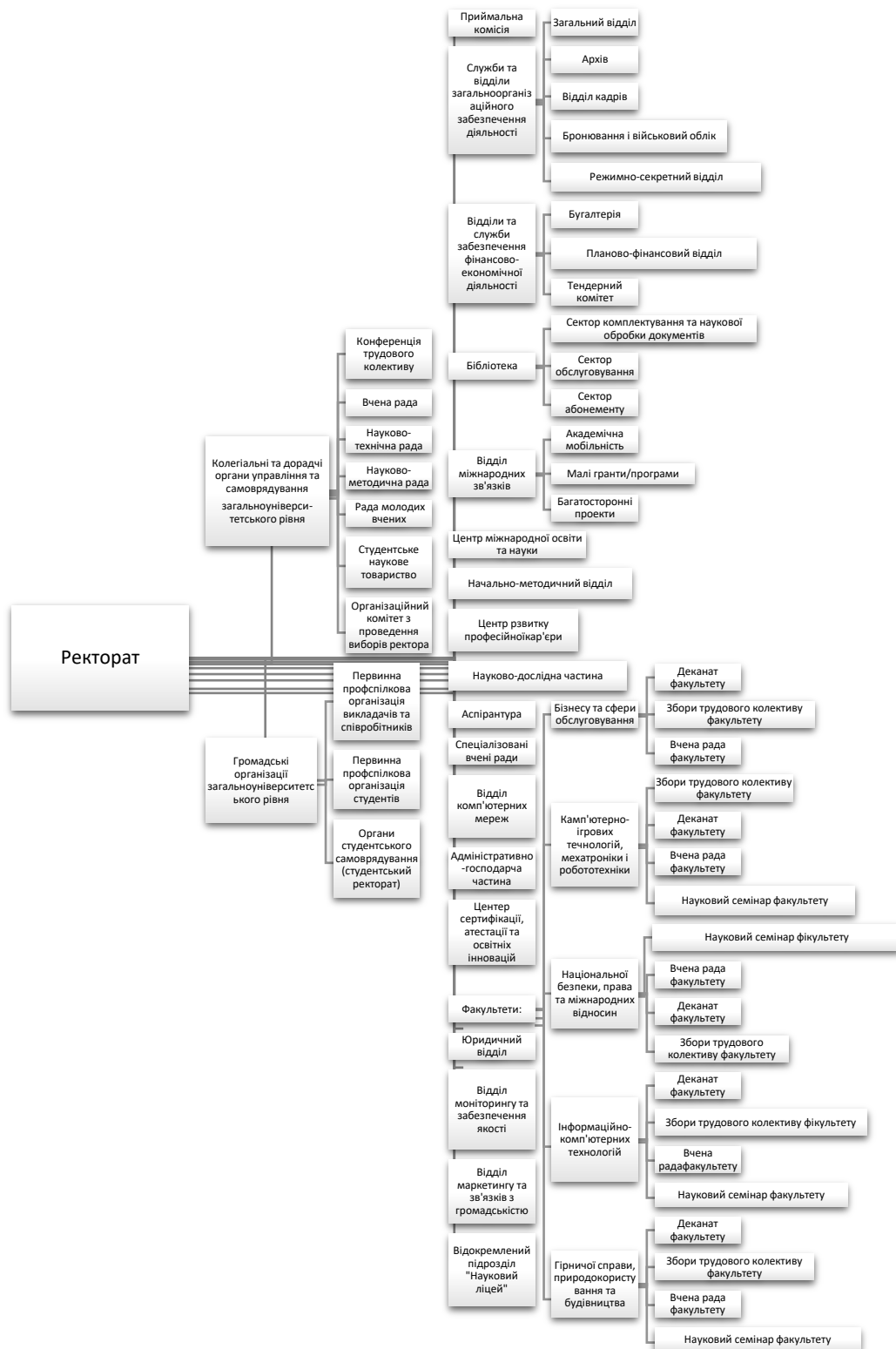


Рис. 2.1. Схема організаційної структури Державного університету
«Житомирська політехніка»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Ректор є керівником університету та безпосередньо відповідає за керівництво діяльністю університету. Він призначається на посаду та відсторонюється від неї у відповідності до законодавства та статуту університету. Права та обов'язки ректора визначаються законами України, Статутом університету та контрактом.

Колегіальним органом управління Університету є Вчена рада Університету, що обирається на термін 5 років. Очолює раду – голова, що обирається таємним голосуванням діючими членами ради. Також, формується Наглядова рада загальною метою якої є сприяння розвитку та підвищенню якості освіти в університеті та забезпечення його конкурентоспроможності, а також виконання функцій, пов'язаних із фінансовою доцільністю витрат та організаційною діяльністю університету.

Університет має систему робочих органів, які включають ректорат, деканати факультетів та інші. Для розробки стратегії та напрямків освітньої та наукової діяльності діють дорадчі органи, такі як науково-методична рада, науково-технічна рада та рада молодих вчених. Ректорат вирішує поточні питання освітньої, наукової, виховної, господарської та фінансової діяльності університету. Розробляє та подає пропозиції щодо вирішення питань, що належать до компетенції Вченої ради.

Конференція трудового колективу університету є вищим колегіальним органом управління, що налічує 100 делегатів. Склад делегатів включає наукових, науково-педагогічних працівників, студентів та інші категорії учасників освітнього процесу. Конференція має повноваження погоджувати Статут, слухати річний звіт ректора, обирати комісію з трудових спорів, розглядати питання про відкликання декана, затверджувати правила внутрішнього розпорядку та Колективний договір, обирати представників до Вченої ради, та розглядати інші питання діяльності Університету.

Одним із структурних підрозділів є студентське самоврядування, що надає студентам право і можливість впливати на питання навчання, захисту прав та інтересів. Діяльність ґрунтується на принципах добровільності, колегіальності, відкритості, виборності та звітності, рівності прав студентів, та незалежності

впливів.

"Житомирська політехніка" є першим закладом вищої освіти на Житомирщині, який щорічно підтверджує високу якість освіти відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Заходи для постійного покращення освітніх процесів розробляються та впроваджуються на основі внутрішнього анкетування студентів та персоналу.

Університет не тільки виконує вимоги стандартів, але й створює ініціативи, які віддзеркалюють його соціальну відповідальність. Він став першим університетом, що надає курси з професійної реадптації учасникам АТО/ОСС та членам сімей загиблих. Університет також перший серед вищих навчальних закладів України в створенні Навчально-наукового центру конверсії військових кадрів та ветеранів війни.

Об'єктом господарської діяльності Університету є освітні послуги, що включає проведення навчального процесу та надання освітніх послуг на різних рівнях, включаючи бакалаврат, магістратуру, докторантуру тощо; наукова діяльність з проведенням наукових досліджень, розробок, статей; створення продуктів інтелектуальної власності, нових технологій та винаходів; міжнародна співпраця в рамках якої здійснюється обмін студентами та викладачами серед 89 університетів-партнерів; культурно-освітні та громадські ініціативи; господарська діяльність, що поширюється на закупівлю обладнань для обслуговування та забезпечення навчання.

Університет успішно веде роботу в міжнародній сфері, охоплюючи 33 активних міжнародних проекти академічної мобільності в рамках програми Erasmus+ з провідними вищими навчальними закладами, а також реалізує 12 проектів з розвитку потенціалу вищої освіти в рамках цієї ж програми.

Університет займає лідируючі позиції в регіоні, входячи в рейтинг 25 найкращих вищих навчальних закладів України за кількістю реалізованих проектів Erasmus+. Основні напрямки, на яких працює, включають академічну мобільність, співпрацю з організаціями та інституціями, підтримку розробки політики та співробітництва, а також напрям Жан Моне. Ці ініціативи допомагають у підтримці

високого стандарту міжнародного співробітництва та розвитку освіти.

Міжнародна співпраця Університету відкрила двері для навчання понад 400 іноземних студентів із 30 країн світу. Створено привітне та міжнародне навчальне середовище, яке дозволяє студентам з різних культур отримати високоякісну освіту.

Крім того, Університет активно розвиває своє міжнародне співтовариство через участь у різних міжнародних організаціях. Університет є членом Європейської асоціації університетів, Європейського центру бізнесу та інновацій, Європейської асоціації міжнародної освіти, Європейської асоціації інженерної освіти, Європейської мережі дистанційного та електронного навчання. Також, є членами Міжнародної екологічної організації "Global Next", Мережі університетів Чорноморського регіону та Альянсу українських та китайських університетів. Це членство дозволяє утримуватися на передовому фронті глобальних освітніх та наукових ініціатив.

На базі Університету успішно функціонують програми подвійних дипломів у співпраці з провідними університетами, такими як Вроцлавський університет технологій, Люблінська Політехніка, Сопотська Вища Школа, Університет науки та технологій "АГХ" у м. Краків, Університет Південної Богемії та Технічний університет у м. Ліберець.

Університет визначається як новатор у регіоні, пропонуючи унікальні програми подвійних дипломів в сфері ІТ. Ця можливість стала доступною завдяки підписанню меморандумів про поглиблення співпраці з трьома компаніями, основна діяльність яких пов'язана із комп'ютерним програмуванням (згідно з класифікацією 62.01). Ці компанії — ТОВ "ІЗІГЕНЕРАТОР УКРАЇНА", ТОВ «Сана Комерс Україна» та ТОВ «ІСМ ЮА» — є ключовими партнерами в даній ініціативі.

Університет активно впроваджує новаторські підходи та виявляє нові можливості для покращення якості освіти в нашому регіоні. На прикладі проведення двох регіональних форумів – «Профільна освіта – траєкторія успіху» та «HOW TO MAKE YOUR CLASS BETTER» – стає очевидною визначальна роль діяльності

Університету у розвитку освітніх ініціатив. Другий форум відданий важливій темі «HOW TO MAKE YOUR CLASS BETTER». Більше ста вчителів з міста Житомира та області зібралися, щоб обговорити, як створити дружню атмосферу в класі, уникнути стресу та зменшити професійне вигорання.

Університет зберігає своє лідерство в регіоні в галузі освіти, як вказує опублікований на порталі «Освіта.ua» рейтинг за показниками Scopus 2022, де він посів 70-те місце. А також, за результатами рейтингу «Топ-200 Україна 2022», Державний університет "Житомирська політехніка" не тільки утримав своє впливове становище серед навчальних закладів регіону, але й знову потрапив до топ-50 найкращих університетів України зайнявши 49 щабель.

Житомирська політехніка продемонструвала вражаючий успіх у рейтингу uniRank University Ranking, який визначається як неакадемічний та базується на вебметричних показниках, що відображають якість представлення та популярність вищих навчальних закладів в інтернет-просторі. Згідно з цим рейтингом, Житомирська політехніка у 2022 році піднялася на 31 місце та зайняла 46-те місце серед українських вищих навчальних закладів. Це не лише визнання якості освіти та діяльності університету, але й важливий показник його стабільного підходу до впровадження та підтримки високих стандартів у всіх аспектах своєї діяльності.

Державний університет "Житомирська політехніка" визначається високим стандартом якості в освітньому та науковому процесі та займає вагому позицію в регіоні. Університет активно працює над постійним вдосконаленням освітніх процесів і додержанням міжнародних стандартів, що підтверджує його рейтинг серед українських університетів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану університету є необхідною передумовою для ефективного управління та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Враховуючи, що управління фінансами в освітньому секторі вимагає особливої уваги, адже впливає на якість навчального процесу, розвиток наукових напрямків та комфортні умови для педагогічного складу і студентської громади, діагностика є ключовим інструментом оцінки стабільності та перспективності університету.

Предметом діагностики є фінансово-економічний стан Державного університету "Житомирська політехніка". Під час дослідження виконувались наступні вимоги:

- засновано на першоджерелах, на достовірній інформації;
- об'єктивність;
- точність.

В основу діагностики фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка" покладено загально методологічні принципи:

- системності;
- комплексності;
- сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок;
- застосування кількісних та якісних методів аналізу.

Джерелами інформації для проведення діагностики фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка" є:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан);
- Звіт про фінансові результати;
- Звіт про рух грошових коштів;
- Звіт про власний капітал;

- Звіт про надходження та використання коштів загального фонду;
- Штатний розпис.

Результати дослідження динаміки, складу і структури активів університету наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки майна Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	На 31.12.2020 р.		На 31.12.2021р.		На 31.12.2022р.		Відхилення 2022р. до 2020р.		
	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	тис. грн.	ПВ, %	+, -	%	п.с.
1. Необоротні активи:	180325,6	84,95	195503,26	85,93	205498,57	80,89	25173,01	-4,06	12,25
1.1. Нематеріальні активи	4,0	0,002	0,64	0,0003	0,64	0,0003	-3,36	0,00	-526,18
1.2. Основні засоби	145695,2	68,63	194959,12	85,69	205096,14	80,73	59400,91	12,09	28,96
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	34626,3	16,31	543,51	0,24	401,79	0,16	-34224,54	-16,15	-8517,98
2. Оборотні активи	31949,9	15,05	32018,29	14,07	48559,78	19,11	16609,90	4,06	34,21
2.1. Запаси	6500,9	3,06	6409,59	2,82	7326,84	2,88	825,98	-0,18	11,27
2.2. Дебіторська заборгованість	1529,7	0,72	1590,55	0,70	1990,09	0,78	460,36	0,06	23,13
2.3. Грошові кошти	23919,3	11,27	24018,15	10,56	39242,85	15,45	15323,56	4,18	39,05
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ:	212275,4	100,00	227521,55	100,00	254058,35	100,00	41782,91	0,00	16,45

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.2 видно, що у 2022 році порівняно з 2020 роком відбулося збільшення необоротних активів на 12,25%, досягнувши 205498,57 тис. грн.. Значущий ріст відбувся в групі "Основні засоби" – збільшення на 28,96%, що становить 205096,14 тис. грн.

Загальні оборотні активи зросли на 34,21%, досягнувши 48559,78 тис. грн. на кінець 2022 року. Найбільший внесок у це зростання має категорія "Грошові кошти", яка збільшилася на 39,05%.

Таким чином, сформовано висновок, що загальна вартість активів зросла на 16,45%, досягнувши 254058,35 тис. грн. Важливим є збалансований розвиток як необоротних, так і оборотних активів. Необхідно звернути увагу на питання управління "Незавершеними капітальними інвестиціями" та ефективності використання "Грошових коштів".

Аналіз динаміки стану об'єктів майнового потенціалу важливий для прогнозування та прийняття стратегічних рішень, спрямовані на стабільність.

Таблиця 2.3

Аналіз руху основних засобів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. до 2020р.	
				+/-	%
1. Середньорічна вартість майна, тис. грн., в т.ч.	62065,4	49571,3	40762,3	-21303,1	-34,32
- необоротних активів	177816,5	187914,4	200500,9	22684,4	12,76
- оборотних активів	28230,0	31984,1	40289,0	12059,1	42,72
- основних засобів	143981,1	170327,2	200027,6	56046,5	38,93
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,035	0,218	0,006	-0,03	-82,94
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,006	0,003	0,001	0,00	-77,65
4. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,029	0,214	0,005	-0,02	-83,98
5. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,256	0,217	0,219	-0,04	-14,15
6. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,744	0,783	0,781	0,04	4,86

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Загальна вартість майна зменшилася на 34,32%, досягнувши 40762,3 тис. грн. на кінець 2022 року. Суттєве зменшення відбулося в категоріях "необоротні активи" та "основні засоби", зниження вартості останніх становить 38,93%. коефіцієнт оновлення

показує суттєве зменшення на 82,94%, вказуючи на обмежену можливість оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття зменшився на 77,65%, що свідчить про менші обсяги вибуття основних засобів. Коефіцієнт приросту показує велике зменшення на 83,98%, вказуючи на скорочення приросту основних засобів. Коефіцієнт зносу та придатності практично залишились стабільними.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання майна Державного університету
«Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. до 2020р.	
				+, -	%
1. Фондовіддача, грн..	0,013	-0,024	0,031	0,018	133,71
2. Фондомісткість, грн..	76,161	-42,434	32,588	-43,573	-57,21
3. Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	320,9	369,2	404,5	83,6	26,04
4. Рентабельність основних засобів, %	0,013	-0,024	0,031	0,018	133,71
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,306	1,827	1,806	0,501	38,34
6. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,766	0,547	0,554	-0,212	-27,72
7. Рентабельність оборотних активів, %	0,012	-0,027	0,071	0,058	468,27
8. Матеріаловіддача, грн..	0,999	1,169	0,967	-0,032	-3,17
9. Матеріаломісткість, грн..	1,001	0,855	1,034	0,033	3,27
10. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,160	0,094	0,046	-0,114	-71,46
11. Тривалість обороту виробничих запасів, днів	2288	3863	8017	5729	250,40

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.4 видно, що за три роки показник фондовіддача зріс на 133,71%, що свідчить про позитивні тенденції в управлінні фондами та їхню більш ефективну використання. Однак показник фондомісткості значно зменшився на 57,21%, що може вказувати на неефективне управління фондами та може потребувати уваги для поліпшення ситуації. Варто зазначити про зростання показника фондоозброєності на 26,04% за три роки, що свідчить про збільшення обсягу ресурсів на одного

працівника, що може бути позитивною тенденцією. Показник рентабельність основних засобів показує подвійний ріст на 133,71% свідчить про вдалі інвестиції та високу ефективність використання основних засобів. Вражаючий ріст рентабельності оборотів на 468,27% свідчить про успішне використання оборотних активів та можливість отримання великого прибутку.

Загалом, аналіз показників вказує на позитивні та негативні тенденції, що може бути використано для розробки стратегій подальшого розвитку та управління ресурсами підприємства.

Проведення оцінки фінансового стану дозволяє здійснити глибокий розгляд різних аспектів підприємницької діяльності, включаючи ліквідність, рентабельність, платоспроможність та інші фінансові показники. Аналіз цих аспектів надає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити тенденції та ризики, а також розробити рекомендації щодо подальших кроків для оптимізації фінансового положення.

З даних табл. 2.5 видно, що відбувся значний приріст показнику чистий дохід на рівні 173,45%, що свідчить про ефективність стратегій підприємства у залученні прибуткових ресурсів. Зафіксовано значне збільшення валового прибутку на 5714,10%, що може свідчити про успішність управління виробничими витратами та оптимізацію виробничих процесів. Суттєвий ріст чистого прибутку на рівні 313,75% вказує на ефективність стратегій управління прибутковістю та фінансовою стійкістю.

Зміна показників середньорічної вартості активів: загальний приріст становить 119,68%, а зокрема необоротних активів - 113,96% і оборотних - 151,99%, що свідчить про успішне управління активами. Показник рентабельність господарської діяльності показав значне зростання на 180,89%, що свідчить про успішність управлінських стратегій та прибутковість підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Середній темп приросту, %	Відхилення 2022р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022		+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис.грн.	41954,24	58432,08	72768,96	73,45	30814,72	173,44841
2. Валовий прибуток, тис. грн.	41,54	-9893,35	2373,47	5614,10	2331,93	5714,0983
3. Чистий прибуток, тис. грн.	2569,89	-5869,85	8062,95	213,75	5493,06	313,74645
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	610	675	650	6,56	40,00	106,55738
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн.:	212275,44	227521,55	254058,35	19,68	41782,91	119,68
в т. ч. необоротних	180325,56	195503,26	205498,57	13,96	25173,01	113,96
оборотних	31949,88	32018,29	48559,78	51,99	16609,90	151,99
6. Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	0,01	-0,02	0,03	133,71	0,02	233,71
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,01	0,01	0,01	-34,21	0,00	65,79
8. Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	68,78	86,57	111,95	62,77	43,17	162,77
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,061	-0,100	0,111	80,89	0,05	180,89

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Наступним етапом діагностики фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка" є оцінювання його показників ліквідності.

Підприємство має високий рівень коефіцієнта покриття, перевищуючи нормативне значення на 87,12%, що свідчить про ефективне фінансове управління та здатність виконати всі зобов'язання. Демонструє високий рівень коефіцієнту швидкої ліквідності, перевищуючи нормативне значення на 92,87%, що свідчить про його

здатність швидко виплатити поточні зобов'язання. Рівень абсолютної ліквідності перевищує нормативне значення на 215,37%, що свідчить про високий запас готівки та здатність компанії врегулювати непередбачені ситуації.

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
			2020	2021	2022	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	4,32	2,48	3,76	-0,56	87,12
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	3,44	1,98	3,20	-0,25	92,87
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	79,11	42,50	170,37	91,26	215,37
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,15	0,14	0,19	0,04	126,99
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,20	0,20	0,15	-0,05	74,15
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузеве	212275,44	227521,55	254058,35	41782,91	119,68

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Планова частка оборотних засобів у активах перевищує встановлене значення на 126,99%, що може вказувати на ефективне управління оборотними активами. Середньорічний рівень робочого капіталу зросло на 119,68%, вказуючи на загальну фінансову стійкість та потужний розвиток підприємства протягом періоду.

З даних табл. 2.7 видно, що показник коефіцієнта автономії знаходиться в межах нормативного значення ($>0,5$), що вказує на те, що підприємство має стабільну фінансову позицію та високий рівень власних ресурсів. Рівень коефіцієнта фінансової стабільності є нижчим за нормативне значення (>1), що може свідчити

про певні труднощі у фінансовій стійкості підприємства та може вимагати уважного фінансового управління. Показник коефіцієнта забезпеченості власними засобами знижується порівняно з нормативним значенням ($>0,1$). Показник коефіцієнта покриття (платоспроможності) знижується та перебуває нижче нормативного значення (>1), що може вказувати на обмежену спроможність підприємства в погашенні зобов'язань.

Таблиця 2.7

Оцінка платоспроможності Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			2022 р. до 2020 р.
			2020р.	2021р.	2022р.	+/-
1.	Коефіцієнт автономії	$>0,5$	0,97	0,96	0,95	-0,02
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	27,99	26,97	18,93	-9,05
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$>0,1$	6,41	6,85	4,97	-1,45
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	4,36	3,94	3,81	-0,55

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Наступним етапом діагностики фінансово-економічного стану " є оцінювання фінансової стійкості підприємства. Оцінка фінансової стійкості підприємства є важливим етапом фінансового аналізу і діагностики, оскільки вона надає інформацію про здатність підприємства витримати негативні впливи та тиск на його фінансовий стан в майбутньому.

З даних табл. 2.8 видно, що показник коефіцієнт фінансової залежності зріс на 1,68% від 2020 р. до 2022 р. (з 1,04 до 1,05). Це може свідчити про помірне збільшення фінансових зобов'язань підприємства. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу зменшився на 6% з 2020 р. до 2022 р. (з 0,21 до 0,16). Це може вказувати на

обмеженість доступу до ліквідних ресурсів та потребу в оптимізації управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	+, -	%
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,04	1,05	0,02	101,68
2.	Маневреність робочого капіталу	0,21	0,21	0,16	-0,06	73,62
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,12	0,12	0,17	0,05	137,65
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,04	0,04	0,06	0,02	141,37
5.	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,97	0,97	0,96	-0,02	98,42
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,04	0,04	0,06	0,02	138,39
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	12,11	-25,80	31,74	19,63	262,15

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Зростання коефіцієнту співвідношення залученого і власного капіталу на 41,37% (з 0,04 до 0,06) вказує на збільшення ролі власних коштів у фінансуванні, що може позитивно вплинути на фінансову стабільність. Показник коефіцієнту стійкості фінансування зменшився на 1,58% з 2020 р. до 2022 р. (з 0,97 до 0,96) та коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшення на 38,39% (з 0,04 до 0,06) вказує на підвищення ролі певних джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності показав різке збільшення на 262,15% (з 12,11 до 31,74) свідчить про значне покращення стійкості фінансів підприємства.

Відповідні зміни в активах та пасивах, політиці управління ліквідністю, фінансової стійкості підприємства, платоспроможності підприємства вплинули на стан ділової активності підприємства. Результати оцінювання якої наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ділової активності Державного університету «Житомирська політехніка»
за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,204	0,266	0,302	0,10	148,42
2.	Тривалість обороту активів (дні)	1793	1374	1208	-584,82	67,38
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,203	0,311	0,292	0,09	143,72
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	1794	1175	1248	-545,88	69,58
5.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,181	1,003	1,234	0,05	104,44
6.	Тривалість одного обороту коштів	309	364	296	-13,15	95,75
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	6,275	9,052	10,595	4,32	168,85
8.	Тривалість обороту запасів (дні)	58	40	34	-23,72	59,23
9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,213	0,275	0,316	0,10	148,38
10	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	1714	1325	1155	-558,78	67,39
11	Коефіцієнт завантаженості активів	0,012	0,000	0,017	0,00	138,47
12	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,198	0,257	0,286	0,09	144,92
13	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,007	0,007	0,008	0,00	110,52

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що за три роки спостерігається позитивна динаміка коефіцієнту оборотності активів, зростання на 0,10 або 148,42%. Суттєве зменшення тривалості обороту активів на 584,82 дні або 67,38% свідчить про покращення швидкості обертання активів та підвищення їх ефективності. Суттєве зростання коефіцієнту оборотності запасів на 4,32 або 168,85% вказує на покращення управління запасами. Свідченням позитивної динаміки є зростання коефіцієнту завантаженості активів на 0,017 або 138,47%, що є свідченням про підвищення ефективності управління активами.

Діагностика фінансового стану університету за допомогою інтегральної оцінки ймовірності банкрутства визначається як ключовий інструмент для прогнозування та управління ризиками. Цей метод використовує різноманітні фінансові та економічні показники для оцінки загальної стійкості підприємства:

1. Модель Альтмана (1968 р.):

$$ІБ = 1,2(48559,7:254058,3) + 1,4[(12560,1-0): 240789,9] + 3,3(29522,12: 12737,18) + 0,6(241153,9: 240789,9) = 8,556 \quad (2.1)$$

2. Модель Альтмана (1983 р.):

$$ІБ = 0,717 (48559,7:254058,3) + 0,847 [(12560,1-0): 240789,9] + 3,107 (29522,12: 240789,9) + 0,42 (240789,9: 12737,2) + 0,995 (241153,9: 240789,9) = 9.5026 \quad (2.2)$$

3. Двофакторна модель:

$$ІБ = -0,387 + [(48559,78 : 12737,18) \cdot (-1,0736)] + (12737,2: 254058,4) \cdot 0,0579 = -4.0396 \quad (2.3)$$

4. Модель Ліса (1972 р.):

$$ІБ = 0,063 (48559,7:254058,3) + 0,092 (29522,12: 12737,18) + 0,057 [(12560,1-0) : 240789,9] + 0,001 (240789,9: 12737,2) = 0.2471 \quad (2.4)$$

5. Модель Таффлера (1997 р.):

$$ІБ = 0,53 (29522,12 : 10434,7) + 0,13 (48559,7 : 12737,18) + 0,18 (12737,18 : 254058,35) + 0,16 (72768,96 : 240789,9) = 2.0577 \quad (2.5)$$

6. R – модель:

$$ІБ = 8,38 (48559,7:254058,3) + 1,0 (12560,1: 230251,8) + 0,054 (72768,96 : 240789,9) + 0,63 (4259,11 : 188225,5) = 1,6879 \quad (2.6)$$

7. Універсальна дискримінантна модель Терещенка О. (2000 р.):

$$ІБ = 1,5 (4259,1: 10434,7) + 0,08 (254058,4 : 12737,2) + 10,0 (29522,1 : 240789,9) + 5,0 (2373,5: 4259,1) + 0,3 (6868,2 : 4259,1) + 0,1 (72768,9 : 240789,9) = 6.7402 \quad (2.7)$$

8. Французька модель:

$$ІБ = -0,16 [(12737,2 + 39242,9) : 254058,3] - 0,22 (241153,9 : 254058,3) + 0,87 (117830,0 : 72768,96) + 0,1 (114286,6 : 145766,1) - 0,24 (2373,5: 12737,2) = 1.1568 \quad (2.8)$$

9. Модель Терещенка О. (2003 р.):

$$ІБ = 1,04 (48559,78 : 12737,18) + 0,75 (240789,9: 254058,4) + 0,15 (72768,96 : 240789,9) + 0,42 (2373,5: 4259,1) + 1,8 (12560,1: 240789,9) - 0,063 (72768,96: 240789,9) - 2,16 = 2,875 \quad (2.9)$$

10. Модель Спрінгейта:

$$ІБ = 1,03(241153,9 : 254058,4) + 3,07(4259,1:240789,9) + 0,66 (4259,1 :12737,2) + 0,4(4259,1 : 240789,9) = 1,2536 \quad (2.10)$$

Зважаючи на результати розрахунків більшість моделей вказують на стабільний фінансовий стан університету, але деякі моделі сигналізують про певний ризик, особливо двофакторна (ІБ рівний -4,0396) та універсальна дискримінантна моделі (ІБ рівний 6.7402).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Державний університет "Житомирська політехніка" виявляє позитивні тенденції у фінансовому управлінні та досягає більшої ефективності в використанні своїх ресурсів. Протягом досліджуваного періоду університет оптимізував величину, склад і структуру власних активів, суттєво зменшило суму довгострокових зобов'язань, реалізував необхідні для зменшення дебіторської заборгованості заходи.

2.3. Оцінка системи управління мотивацією працівників університету

Оцінювання ефективності системи управління мотивацією працівників університету здійснено виходячи із змістового наповнення даної діяльності. Відомо, що оптимальні умови праці сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й безпосередньо впливають на фізичне та психічне здоров'я працівників. У цьому контексті, забезпечення комфортних умов праці стає необхідністю.

Ухвалений колективний договір, що діє в Університеті повністю регулює умови праці робітників. Тривалості робочого часу забезпечується відповідно чинному законодавству та внутрішнім правилам університету, що є ключовим аспектом забезпечення справедливості та дотримання прав працівників. Діє чітко визначений режим робочого часу для науково-педагогічних працівників у межах 36-годинного робочого тижня, що сприяє ефективності виконання завдань. Застосування розкладу навчальних занять та обмеження обсягу навчального навантаження для науково-педагогічних працівників покликане забезпечити баланс між навчальною, науковою та організаційною діяльністю.

В університеті «Житомирська політехніка» працівники мають можливість реалізовувати своє право на працю шляхом укладення трудового договору, відповідно до Кодексу законів про працю України. Прийняття на роботу в університет здійснюється на основі письмової заяви працівника, за винятком професорсько-викладацького складу, який приймається на контрактній основі після конкурсного відбору. Зазначено, що у випадках, коли неможливо забезпечити освітній процес штатними працівниками, вакантні посади науково-педагогічних працівників можуть тимчасово заміщуватися за трудовим договором до проведення конкурсу в поточному навчальному році. Умови припинення трудового договору регламентуються Кодексом законів про працю України, включаючи випадки розірвання з обох сторін та умови випробування.

Встановлення обмежень щодо понаднормових робіт для працівників та їх

залучення лише за виняткових випадків та за погодженням з профспілковим комітетом свідчить про уважне ставлення до трудових прав та благополуччя працівників. Введення гнучкого режиму робочого часу для науково-педагогічних, педагогічних працівників та співробітників визначається як можливість пристосування робочого графіка до індивідуальних потреб та стилів праці.

Систематичне затвердження графіка відпусток та їх тривалості є доречним кроком для забезпечення прозорості та справедливості в розподілі відпусток серед працівників. Врахування Закону України "Про відпустки" свідчить про дотримання нормативів та прав працівників. Також, надаються додаткові оплачувані відпустки працівникам із ненормованим робочим днем до 7 календарних днів та перелік посад, які це стосується, визначається чіткою політикою організації щодо відпусток та сприяє дотриманню соціальних прав працівників.

Університет виявляє велику турботу про благополуччя своїх працівників, зокрема тих, які мають особливі сімейні обставини. Надання додаткових відпусток для батьків з двома або більше дітьми, дітьми з інвалідністю або усиновленими дітьми, є проявом соціальної відповідальності університету та його зобов'язанням створювати сприятливі умови для всіх працівників.

Встановлення додаткових одноденних оплачуваних відпусток для батьків, чії діти вступають у перший клас, або випускників шкіл, а також триденних оплачуваних відпусток у зв'язку зі смертю близьких родичів чи реєстрацією шлюбу, надає працівникам можливість гнучко керувати своїм робочим та особистим життям, що сприяє психологічному комфорту та робочому задоволенню.

В сучасному соціально-економічному контексті питання оплати праці набуває особливої важливості, визначаючи не лише економічний добробут окремого працівника, але і стабільність функціонування всього суспільства. Оплата праці визнається ключовим фактором, який впливає на якість життя та ефективність трудового процесу. Враховуючи, що люди відділяють значну частину свого часу життя праці, справедлива і стимулююча оплата стає основною складовою для

досягнення гармонії та задоволення в робочому середовищі.

Таблиця 2.10

Динаміка і структура фонду оплати праці Державного університету
«Житомирська політехніка»

Показники	2021р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2021р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+; -	%	п.с.
Основна оплата праці	5398,2	65,21	5253,56	65,43	-144,64	0,22	-2,75
Додаткова оплата праці	2879,71	34,79	2775,35	34,57	-104,36	-0,22	-3,76
Разом	8277,91	100	8028,91	100	-249	-0,2209	X

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.10 видно, що у 2022 році сума основної оплати праці склала 5253,56 тис. грн., що на 144,64 тис. грн. (або -2,75%) менше, ніж у 2021 році. Зменшення основної оплати праці свідчить про скорочення витрат на зарплату працівникам або інші економічні труднощі. У 2022 році сума додаткової оплати праці склала 2775,35 тис. грн., що на 104,36 тис. грн. (або -3,76%) менше, ніж у 2021 році. Аналогічно до основної оплати, зменшення додаткової оплати може свідчити про економічні труднощі чи перегляд політики оплати праці. Загальна оплата праці у 2022 році склала 8028,91 тис. грн., що на 249 тис. грн. (або -0,2209%) менше, ніж у 2021 році. Відхилення від минулого року може бути результатом загальних економічних факторів, які впливають на витрати компанії.

Оплата праці працівників Житомирської політехніки ґрунтується на ряді правових документів, включаючи закони України, інші нормативно-правові акти, генеральні та галузеві угоди, а також колективний договір. Заробітна плата працівників складається з посадових окладів (тарифних ставок), доплат, надбавок, премій та інших компонентів. При цьому, ректор має повноваження встановлювати надбавки та доплати за поданням проректорів, деканів та керівників підрозділів. Важливим елементом системи є оплата понаднормової праці за тарифом погодинної оплати.

Таблиця 2.11

Структура фонду додаткової оплати праці Державного університету
«Житомирська політехніка» у 2022 р.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Доплати:		
- за роботу в шкідливих умовах, за державну таємницю	10,79	0,39
- за за суміщення, до мінімальної заробітної плати	517,93	18,66
- за вчене звання	606,77	21,86
- за науковий ступінь	474,43	17,09
- за роботу в нічних час, за ненормований робочий день	11,85	0,43
Надбавки за високу професійну майстерність		
- за складність, напруженість	270,83	9,76
- за почесні звання, за спортивні звання	42,63	1,54
- за вислугу років, за класність	840,10	30,27
Усього фонд додаткової заробітної плати	2775,35	100

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Позаекономічні аспекти оплати праці також суттєві, оскільки вони безпосередньо впливають на моральний стан працівників, їх соціальне благополуччя і загальний рівень задоволення від виконуваної роботи. Справедлива оплата враховує не лише кількість відданих годин, але і якість праці, творчий внесок та відповідальність працівника.

З даних табл. 2.11 видно, що структура додаткової заробітної плати вказує на різноманітність факторів, які враховуються при формуванні оплати праці, і підкреслює вагомий вплив категорій, таких як вчене звання, науковий ступінь та вислуга років, на її обсяг. Доплати за суміщення, до мінімальної заробітної плати, вчене звання та науковий ступінь утворюють значну частину фонду, в сумі 18,66%, 21,86%, та 17,09% відповідно. Надбавки за високу професійну майстерність поділяються на три категорії: за складність, напруженість; за почесні та спортивні звання; за вислугу років та класність. Надбавки за

вислугу років та класність є найбільш значущим елементом, представляючи 30,27% від усього фонду.

У сфері освіти передбачено встановлення розміру оплати за навчання для штатних працівників та їхніх дітей, які навчаються у Житомирській політехніці на договірній основі для отримання першої вищої освіти. Розмір оплати залежить від стажу роботи працівника в університеті і може сягати від 25% до 75% вартості навчання. Отримання цих пільг обумовлене тривалим стажем роботи працівника в університеті та є своєрідною формою визнання його внеску в університетське співтовариство.

Працівники можуть розраховувати на кошти, що надаються за період відпустки, які надходять найпізніше за три дні до початку відпустки, якщо вона є погодженою. При наявності додаткових коштів можуть надавати надбавки працівникам у розмірі до 20%.

У межах фонду оплати праці на території Університету діють премії та матеріальні заохочення, спрямовані на стимулювання більш продуктивної праці. Крім того, надається фінансова підтримка для оздоровлення працівників у розмірі місячного окладу, а також передбачена додаткова оплата за роботу у понаднормовий, нічний час, святкові, неробочі та вихідні дні.

За результатами аналізу чисельності штатних працівників і розподілу заробітних плат за різними діапазонами у 2021 та 2022 роках можна зробити наступні висновки:

- Загальна чисельність штатних працівників зросла з 675 осіб у 2021 році до 650 осіб у 2022 році. Відсотковий приріст становить -3,70%, що вказує на зменшення штату працівників;
- В основному діапазоні заробітної плати від 3000,01 до 7000,00 грн. відбулися незначні зміни, проте найбільший відсотковий ріст відбувся в категоріях вищих заробітних плат (від 10000,01 грн.). Найбільший відсотковий приріст відзначений у діапазоні від 10000,01 до 12000,00 грн. (28,57%);
- Варто відзначити зменшення чисельності працівників з зарплатою від 5000,01 до 6000,00 грн. (-29,76%) та від 6000,01 до 7000,00 грн. (-7,14%). Зростання

чисельності працівників у категоріях вищих заробітних плат (від 10000,01 грн.) свідчить про перерозподіл ресурсів та підвищення оплати вищим рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.12

Розподіл працівників за розмірами заробітної плати Державного університету
«Житомирська політехніка»

Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п. с.
Чисельність штатних працівників, яким нарахована заробітна плата, всього							
Від 3000,01 до 4000,00 грн.	35	5,19	38	5,85	3	0,65	7,89
Від 4000,01 до 5000,00 грн.	85	12,61	88	13,54	3	0,93	3,41
Від 5000,01 до 6000,00 грн.	109	16,17	84	12,92	-25	-3,25	-29,76
Від 6000,01 до 7000,00 грн.	150	22,26	140	21,54	-10	-0,72	-7,14
Від 8000,01 до 10000,00 грн.	190	28,19	180	27,69	-10	-0,50	-5,56
Від 10000,01 до 12000,00 грн.	50	7,42	70	10,77	20	3,35	28,57
Від 12000,01 до 15000,00 грн.	35	5,19	30	4,62	-5	-0,58	-16,67
Від 15000,01 до 20000,00 грн.	15	2,23	15	2,31	0	0,08	0,00
Понад 20000,00 грн.	5	0,74	5	0,77	0	0,03	0,00

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності підприємства.

Працівники Університету "Житомирська політехніка", які відзначаються зразковим виконанням трудових обов'язків можуть бути винагородженні різними видами заохочень. Серед цих видів винагороджень зазначаються:

- Оголошення подяки;
- Грошова премія;
- Нагородження цінним подарунком;
- Нагородження Почесною грамотою;

– Присвоєння почесних звань Університету.

Рішення про заохочення оголошується наказом ректора, доводиться до відома всього колективу та фіксується у трудових книжках працівників відповідно до встановлених правил ведення. Проте, за особливі трудові заслуги, працівники можуть бути рекомендовані для отримання відомчих та державних нагород, а також для присвоєння почесних звань України відповідно до чинного законодавства.

Основні напрямки преміювання включають захист дисертацій, публікації у наукових періодичних виданнях, досягнення h-індексу в міжнародних наукометричних базах даних, отримання нагород "Scopus Awards Ukraine" або "Web of Science Award Ukraine", видання та підготовка наукових та навчально-методичних видань.

Система преміювання враховує різні категорії досягнень, вік та інші параметри працівників. Наприклад, розмір премій за захист дисертацій залежить від віку працівника та інших умов. Також передбачено зменшення премії у разі використання творчої відпустки чи переходу на вищу посаду.

При звільненні працівник отримує всі належні йому суми в день звільнення, а у випадку порушення цього строку з вини Житомирської політехніки компенсується втрата частки заробітної плати. Така система гарантує не тільки справедливість у виплаті, але й стимулює ефективність роботи працівників університету.

У контексті ступінчастого підходу до вирішення завдань охорони праці, Державний Університет «Житомирська політехніка» дотримується не лише загальних вимог законодавства, а й впроваджує систему, спрямовану на забезпечення безпеки та благополуччя своїх співробітників та студентів. Важливою складовою цього підходу є не тільки стандартні заходи безпеки, але і розробка та впровадження конкретних положень, програм та інструкцій, які гарантують високий ступінь безпеки на робочих місцях та навчальних корпусах. На базі університету діє ряд програм та інструкцій:

- Інструкція з питань цивільного захисту, пожежної безпеки дій у надзвичайних ситуаціях;
- Інструкція з охорони праці та безпеки життєдіяльності для учасників освітнього процесу Державного університету «Житомирська політехніка» під час дії правового режиму воєнного стану (наказ №494/од від 03.10.2022 року);
- Інструкція з охорони праці під час роботи з екранними пристроями у Державному університеті «Житомирська політехніка» (наказ від 17.05.2022 року);
- Інструкція з охорони праці під час роботи в умовах поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 (наказ №667/од від 02.12.2020 року);
- Інструкція з безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу під час літніх канікул (наказ №237/од від 11.06.2020 року);
- Інструкція з безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу під час зимових канікул (наказ №571/од від 04.11.2020 року);
- Програма вступного інструктажу з охорони праці для працівників Державного університету «Житомирська політехніка»(наказ №197/од від 22.05.2020 року).

Зокрема, університет враховує гендерні та соціальні аспекти, надаючи адекватні умови для праці жінок та працівників з інвалідністю, що відповідають всім вимогам законодавства України. Проведене страхування працівників, включаючи випадки часткової втрати працездатності, відповідає сучасним стандартам та враховує ризики, пов'язані з конкретною діяльністю. Дотримання нормативів гігієни та безпеки зменшує ризик травматизму та виникненню хвороби, що пов'язана з видом діяльності.

Такий підхід до охорони праці в університеті не лише відповідає вимогам законодавства, а й сприяє створенню здорового та безпечного середовища для всіх учасників освітнього процесу. Для забезпечення впровадження корпоративної культури впроваджено Кодекс корпоративної культури Державного університету

«Житомирська політехніка» (наказ №284/од від 26.06.2020 року), що відображає моральні принципи, правила та норми спілкування і поведінки, а також норми професійної етики університетської спільноти Державного університету «Житомирська політехніка»[27]. Кодекс академічної доброчесності Державного університету «Житомирська політехніка» (Наказ №284/од від 26.06.2020 року) визначає загальноприйняті світовою спільнотою стандарти здійснення освітньо-наукової діяльності здобувачами вищої освіти, а також науково-педагогічними, науковими працівниками та іншими категоріями співробітників з дотриманням при цьому основних моральних і правових норм академічної поведінки.

Згідно Положення про відділ моніторингу та забезпечення якості Державного Університету «Житомирська Політехніка» від 27 січня 2020р. – на базі університету створено самостійний структурний підрозділ - відділ моніторингу та забезпечення якості Державного університету «Житомирська політехніка». Важливими функціями даного відділу є організація та здійснення моніторингу потреб та задоволеності стейкхолдерів (вищого керівництва, керівників структурних підрозділів, персоналу, студентства університету, а також зовнішніх зацікавлених сторін) та аналізування даних за результатами моніторингу, формування висновків і пропозицій щодо найповнішого врахування і задоволення потреб стейкхолдерів університету[47].

Система дисциплінарних стягнень в Університеті "Житомирська політехніка" є ретельно регламентованою та має за мету забезпечення трудової дисципліни серед працівників. До порушень трудової дисципліни відносяться такі дії, за які можуть бути застосовані дисциплінарні стягнення - догана та звільнення з роботи. Кожне порушення може мати лише одне стягнення.

Перед застосуванням дисциплінарного стягнення керівництво Університету зобов'язане звернутися до працівника і вимагати від нього письмове пояснення. Відмова працівника від цього може бути ігнорована, і стягнення все одно застосовується. Оголошення стягнення відбувається за допомогою наказу та повідомляється працівникові під розписку. Якщо протягом року з моменту

накладення дисциплінарного стягнення працівник не вчинив нових порушень трудової дисципліни і продемонстрував себе як сумлінний працівник, стягнення може бути зняте до закінчення року.

Державний університет "Житомирська політехніка" виявляє велику увагу до питань охорони праці, створюючи сприятливі умови для працівників і сприяючи їхньому професійному та науковому розвитку.

Висновки до розділу 2

Результати дослідження організаційно-економічних умов господарювання, фінансового стану та системи управління мотивацією працівників університету дали змогу сформулювати наступні висновки:

1. Державний університет «Житомирська політехніка» проводить освітню діяльність ґрунтуючись на законодавчих та нормативних документах, таких як Конституція України, Закони України "Про освіту" та "Про вищу освіту", Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Закон України "Про загальну середню освіту" та інші. Основний вид діяльності - 85.42 Вища освіта. Здійснює діяльність відповідно вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

2. Державний університет "Житомирська політехніка" не лише утримує свою позицію як лідер серед навчальних закладів регіону, але й активно сприяє вдосконаленню освітнього процесу та розвитку своїх студентів. Університет займає 49 місце в рейтингу ТОП-200 України. Університет займає лідируючі позиції в регіоні, входячи в рейтинг 25 найкращих вищих навчальних закладів України за кількістю реалізованих проектів Erasmus+.

3. Результати діагностики фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка" свідчать про ефективну політику

використання ресурсів підприємства. Вражаючий ріст рентабельності оборотів на 468,27% свідчить про успішне використання оборотних активів. Однак варто зауважити, що виявлені і фінансові труднощі, на які варто звернути увагу.

4. За результатами дослідження системи управління мотивацією працівників університету сформовано висновок, що нині впроваджено вдале поєднання забезпечення безпеки та якості умов праці. Діють нормативні положення, кодекси, інструкції, накази, що регулюють взаємодію університету та працівників. Наразі діє система розрахунку заробітної праці, що складається з посадових окладів (тарифних ставок), доплат, надбавок, премій та інших компонентів. Створено відділ моніторингу та забезпечення якості Державного університету «Житомирська політехніка» для аналізу та проведення систематичних анкетувань стейкхолдерів для покращення освітнього процесу та задоволеності персоналу.

5. Для впровадження моральних принципів, правил та норм спілкування і поведінки, а також норми професійної етики університетської спільноти створений Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

3.1. Напрями удосконалення системи управління мотивацією працівників університету

З метою підвищення ефективності системи управління мотивацією Державного університету «Житомирська політехніка» пропонуємо, в першу чергу, удосконалити наявну в університеті систему управління мотивацією працівників. Результати дослідження практики здійснення даної діяльності, які наведені у другому розділі цієї роботи, свідчать, що наявний рівень мотивація персоналу спричинено, на нашу думку, впровадженою не збалансованою системою підвищення кваліфікацій для викладацького складу університету, відсутністю системи внутрішнього переміщення, відсутності умов для дистанційної роботи.

Таким чином, запропоновано наступний підхід до удосконалення системи управління мотивацією працівників Державного університету «Житомирська політехніка».

Для розроблення пропозицій щодо удосконалення системи управління мотивацією буде додатково розглянуто звіти результатів анкетування персоналу та їх аналіз, звіт ректора.

Переходячи до аналізу результатів анкетування персоналу, давайте розглянемо здобуті дані, що їх працівники університету подали у відповідь на запитання, спрямовані на вивчення їхнього рівня мотивації та задоволеності роботою. Отримана інформація є ключовою для формулювання конкретних рекомендацій та стратегій подальшого удосконалення системи мотивації в Державному університеті "Житомирська політехніка".

Анкетування включало широкий спектр питань, спрямованих на визначення основних факторів, які впливають на мотивацію працівників, їхнє сприйняття корпоративної культури та ефективність введених мотиваційних заходів. Результати опитування слугують важливим інструментом для об'єктивного визначення сильних і слабких сторін системи мотивації, а також для ідентифікації конкретних потреб та очікувань працівників.

Анкетування мало діапазон від 0 до 10 балів, де 10 балів зазначає повне задоволення потреб та працівника. Бали, що дорівнюють 8, 9 та 10 вважаються високим рівнем, у діапазоні від 5 до 8 – середнім задоволенням та до 5 – низький рівень.

Порівнюючи дані за 2020 та 2022 роки щодо цінності для працівника виконуваної роботи в університеті, можна визначити певний позитивний динамічний тренд. У 2022 році високу цінність своєї роботи в університеті відзначили 82,7% працівників, що свідчить про подальше покращення загального настрою та задоволеності у колективі.

Зменшення відсотку працівників із середньою цінністю роботи (з 14,2% до 14,4%) та низькою цінністю (з 4,6% до 2,9%) вказує на тенденцію до збільшення задоволеності та мотивації персоналу. Тим не менше, важливо враховувати, що частка осіб із середньою та низькою цінністю виконуваної роботи, хоч і невелика, все ще є суттєвою.

Аналізуючи дані за 2020 та 2022 роки щодо досягнень працівників у власній професії, можна визначити певний стабільний позитивний динамічний розвиток. У 2022 р. високі досягнення у власній професії відзначили 73,3% працівників, що свідчить про подальше удосконалення професійної компетентності та навичок персоналу. Збільшення відсотку працівників із середніми досягненнями, за їх оцінкою, (з 20,4% до 21,5%) та зниження відсоток працівників із низькими досягненнями (з 6,7% до 5,2%) свідчить про ефективність системи навчання та підтримки кадрів.

Аналізуючи дані за 2020 та 2022 роки щодо відповідності навиків працівників займаних посад, можна відзначити позитивні тенденції у розвитку персоналу університету. У 2022 році високу відповідність навиків працівника займаних посад відзначили 86,0% працівників, що свідчить про загальний підйом професійної компетентності колективу.

Ще однією позитивною динамікою є збільшення відсотку працівників із високою відповідністю навиків (з 82,1% до 86,0%). Це свідчить про те, що здобуті навички та компетентності персоналу відповідають вимогам займаної посади, що є ключовим елементом успішної професійної діяльності. Хоча відсоток працівників із середньою відповідністю навиків залишився майже незмінним (з 13,3% до 10,1%).

У 2022 році більше 81% працівників високо цінують інтерес до отримання нових знань, як пріоритет у своїй роботі. Зростання відсотку працівників із високим рівнем інтересу до нових знань (з 80,8% до 81,1%) свідчить про стабільний і позитивний розвиток цього аспекту університетського середовища.

У 2022 році понад 82% працівників високо оцінюють розвиток власних професійних знань, як важливий аспект своєї роботи. Відсоток працівників із високим рівнем розвитку власних професійних знань зріс з 73,8% до 82,1%, що свідчить про позитивний вплив заходів, спрямованих на підтримку та стимулювання професійного росту університетського колективу.

Позитивна тенденція спостерігається у задоволеності працівників умовами праці, графіком роботи та організацією робочого місця. За 2022 рік зросла кількість працівників, які високо задоволені умовами праці, з 68,3% до 74,0%. Також важливо відзначити, що зменшилась кількість працівників із середньою та низькою задоволеністю, що свідчить про можливі покращення у вигляді оптимізації графіку роботи та організації робочого середовища.

З кожним роком в університеті спостерігається стабільний характер у наявності конструктивних розбіжностей думок між колегами. Збільшилась кількість

працівників, які підтверджують наявність таких розбіжностей, проте це може бути пов'язано з розширенням кількості працівників в університеті.

У порівнянні можна відзначити певні зміни у рівні енергійності працівників наприкінці робочого дня. Зафіксоване збільшення кількості працівників із середньою енергійністю та зменшення кількості тих, у кого вона висока. Також варто відзначити певне зростання працівників із низьким рівнем енергійності. Ці виявлені зміни у рівні енергійності працівників, вочевидь, коріняться у різноманітних чинниках: від регуляції робочих умов та завдань до особистих обставин кожного співробітника, а також можливих зовнішніх впливів, таких як ситуація в країні. Спостерігається, що з початком повномасштабного вторгнення у суспільство може збільшуватися втома, депресивний стан та схильність до захворювань.

Особливу увагу слід звернути на падіння показнику другого важливого рівня в піраміді потреб Абрагама Маслоу — почуття безпеки. Зараз цей фундаментальний аспект є вразливим через військові події на території країни. У цьому контексті Університет вживає заходів для задоволення цієї потреби, зокрема, підготувавши укриття на 1000 осіб, що відповідає всім вимогам Державної служби з надзвичайних ситуацій. Такі ініціативи сприяють зміцненню внутрішньої стабільності та психологічного комфорту університетської громади.

Найкраща форма стимулювання працівника, безумовно, залежить від індивідуальних особливостей та мотиваційних факторів кожної особи. З аналізу проведеного між 2020 та 2022 роками можна визначити певні тенденції щодо пріоритетних для працівників форм стимулювання працівників в університеті. Зафіксоване збільшення у виборі грошової винагороди як основної форми стимулювання, що свідчить про важливість фінансового визнання працівниками своєї праці. Цей тренд віддзеркалює визнання вагомості фінансових винагород для забезпечення ефективної мотивації працівників, що відповідає теорії "Очікувань" Віктора Врума.

Додатково, спостерігається зростання інтересу до можливостей навчання та розвитку кар'єри, вказуючи на зростання усвідомлення працівників щодо важливості постійного професійного росту та розвитку кар'єри. Налаштування на індивідуальні досягнення, які визнаються похвалою керівника та почесною грамотою, залишаються важливими, хоча менш популярними формами стимулювання. Це може бути пов'язано з акцентом на конкретних та матеріальних перевагах.

Безперечно, однією з ключових складових привабливості робочого місця стає не лише матеріальне винагородження, але й рівень комфорту. Важливою є загальна тенденція до покращення умов праці, оскільки задоволеність працівників відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності та укріпленні стабільності університетської спільноти. За період проведеного аналізу спостерігається позитивна динаміка, де відсоток тих, хто високо оцінює комфортність умов праці, зріс на 4%.

У сучасному світі, де професійний розвиток та особиста самореалізація займають важливе місце в житті кожного працівника, питання задоволеності своєю роботою та досягненнями стає ключовим аспектом системою управління мотивації працівників. Аналізуючи дане питання на базі Університету спостерігається підвищення рівня задоволеності у працівників з високим рівнем задоволеності - на 0,8% та зниження відсотка осіб із низькою задоволеністю (з 3,8% до 2,0%).

Протягом розглянутого періоду, від 2020 до 2022 року, спостерігається позитивна тенденція в оцінці рівня організації охорони праці в університеті. Високий рівень оцінки, який зріс на 7,4%, відображає збільшену увагу та інвестиції в сферу охорони праці, що сприяє забезпеченню безпеки та добробуту працівників. Хоча кількість осіб із середнім рівнем оцінки зменшилася на 7,4%, їхня участь залишається значущою, вказуючи на те, що питання охорони праці залишаються предметом уваги та вдосконалення. Важливо відзначити, що низький рівень оцінки залишається стабільним на рівні 4,6%.

Останнім найвагомішим питанням постало задоволення від рівня заробітної плати, адже фінансове винагородження – один з головних рушіїв в мотивації

персоналу. Протягом розглянутого періоду від 2020 до 2022 року, відзначається певний рух в задоволеності рівнем заробітної плати. За цей період спостерігається збільшення кількості працівників, які високо задоволені своєю заробітною платою, з 35,8% до 46,0%. Зменшення відсотка працівників із середньою задоволеністю (40,0% до 33,2%). тим не менш, цей рівень задоволеності залишається значущим і може вказувати на важливість комплексного підходу до винагородження та врахування інших факторів, що впливають на задоволеність праці. Низький рівень задоволеності (від 24,2% до 20,8%).

Професорсько-викладацький склад університету створює інноваційні та отримує належне визнання та підтримку органами влади, підтверджуючи високий рівень вмотивованості. Отримані почесні звання, нагороди та відзнаки працівниками університету у 2020 році:

- Почесна грамота Верховної Ради України: Колективу Житомирської політехніки;
- Почесна грамота Верховної Ради України: Мамтай Василь Васильович, Мороз Андрій Васильович та Полонський Леонід Григорович;
- Цінні подарунки верховної Ради України: Баркова Тетяна Борисівна, Москвін Павло Петрович, Прилипко Олександр Іванович;
- Відзнака Заслужений діяч науки і техніки України: Петрук Олександр Михайлович;
- Відзнака Заслужений працівник освіти України: Олійник Оксана Вікторівна;
- Відзнака Заслужений економіст України: Грищенко Дмитрій Олександрович;
- Відзнака Заслужений метролог України: Подчашинський Юрій Олександрович;
- Орден княгині Ольги 3 ступеня: Могиленко Ольга Миколаївна та Дмитренко Зінаїда Володимирівна;

- Отримала медаль «За працю і звитягу»: Каргополова Надія Петрівна;
- Орден «За заслуги 3 ступеня»: Виговський Георгій Миколайович;
- Нагрудний знак МОН України «За наукові та освітні досягнення» - 2;
- Грамота МОН України – 5;
- Подяка МОН України – 11;
- Медаль «Володимир Мономах»: Мельничук Петро Петрович;
- Медаль «К.В.Ушинський»: Чижевська Людмила Віталіївна;
- Почесна грамота Національної академії педагогічних наук України – 3;
- Грамота Національної академії педагогічних наук України – 5;
- Подяка Національної академії педагогічних наук України – 4;
- Житомирської обласної державної адміністрації надала 4 почесні грамоти, 4 подяки, 8 грамот та 8 подяк працівникам університету.

Отримані почесні звання, нагороди та відзнаки працівниками університету у 2021 році:

- Орден «За заслуги 3 ступеня»: Євдокимов Віктор Валерійович;
- Заслужений працівник освіти України: Котенко Володимир Володимирович;
- Медаль за працю: Баженов Володимир Григорович;
- 8 Подяк МОН України;
- Подяка Житомирської обласної ради: Черниш Оксана Андріївна;
- Державна іменна стипендія кращим молодим вченим для увічнення подій Революції Гідності та вшанування подвигу Героїв України – Героїв Небесної Сотні на 2022 рік Ж Ткачук Андрій Геннадійович;
- Почесний знак ДП «Житомирстандартметрологія» «За заслуги»: Омельчук Ігор Анатолійович.

Отримані почесні звання, нагороди та відзнаки працівниками університету у 2022 році:

- Орден «За заслуги» 2 ступеня: Євдокимов Віктор Валерійович;

– Грамота Верховної Ради України: Денисенко Олена Григорівна, Драган Іван Олександрович, Пацева Ірина Григорівна, Сергієнко Лариса Василівна, Черниш Оксана Андріївна.

Аналізу отриманих почесних звань, нагород та відзнак, свідчить про високий ступінь визнання університету на державному рівні. Індивідуальні відзнаки та ордени, вручені окремим працівникам, підкреслюють їхні вагомні внески в науку, освіту та громадську справу.

Однак, важливо звернути увагу на зменшення загальної кількості отриманих почесних звань, нагород та відзнак протягом 2022 року в порівнянні з 2020р., що є негативною тенденцією та ознакою неефективності системи підтримки розвитку викладацького складу. Даний показник свідчить про прогалини в системі управління мотивацією працівників та їх меншою залученістю в освітню діяльність.

Отже, з метою формування ефективної системи управління мотивації працівників університету необхідно окреслити напрями удосконалення ґрунтовані вище проведеним аналізом:

- Забезпечення гідного фінансового винагородження для працівників;
- Сприяння та фінансування ініціатив працівників у сфері професійного розвитку, включаючи участь у конференціях, семінарах та інших подіях, що сприяють обміну досвідом та вивченню нових тенденцій у галузі;
- Морально-психологічна підтримка працівників, створення відділу для моніторингу та впровадження заходів поліпшення даного аспекту;
- Сприяння та впровадження фінансового стимулювання досягнень працівників у власній професії;
- Створення сприятливою атмосфери в колективі та запобігання конфліктів, або ж їх ефективне та коректне врегулювання;
- Визначення чітких критеріїв оцінювання та процедур, що дозволяють об'єктивно оцінити внесок працівників;

- Впровадження системи зворотнього зв'язку, що дозволяє працівникам отримувати регулярні повідомлення про їхню роботу, а також надавати їм можливість висловлювати свої думки та ідеї щодо удосконалення робочих процесів;
- Введення програм здоров'я та благополуччя, які допомагають працівникам дбати про своє фізичне та емоційне здоров'я, що впливає на загальну робочу продуктивність;
- Застосування технологій та програмного забезпечення для автоматизації та підвищення ефективності процесів управління мотивацією, а також для забезпечення прозорості в управлінні.

Загальний підхід має враховувати різноманітні потреби та очікування працівників, створюючи високоефективну систему управління мотивацією, яка підтримує розвиток особистості та досягнення спільних цілей університету.

3.2.Заходи щодо підвищення ефективності системи управління мотивацією працівників університету

З метою забезпечення ефективності системи управління мотивацією працівників університету пропонуємо запровадити наступні заходи:

1. Створення програми стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород;
2. Формування культури успіху серед персоналу;
3. Створення програми підтримки навчання та отримання нових кваліфікацій для викладацького складу університету
4. Запровадження системи внутрішнього переміщення та кар'єрного росту;
5. Впровадження гібридної та дистанційного форми роботи;

6. Проведення аудиту заробітної плати та його адаптація до вимог сучасного ринку праці;
7. Створення індивідуалізованих кар'єрних планів.

Кінцевою метою усіх досліджень системи управління мотивації працівників університету є розробка програми підвищення мотивації персоналу. Для цього пропонуємо застосувати наступну програму:

1. Програма стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород, зокрема для високопродуктивних співробітників, що є важливим етапом стратегічного управління персоналом. Грошова мотивація виступає не лише як інструмент стимулювання ефективності, але й як засіб привертання та утримання високопрофесійних фахівців. Високопродуктивні співробітники, які вносять значний вклад у розвиток Університету та мають певне очікування щодо свого матеріального визнання, що підтверджено результатами опитування персоналу де фінансова винагорода отримала найбільше схвальних відгуків на питання найкращої форми стимулювання працівника.

Саме фінансовий стимул до виконання обов'язків є найбільш впливовий в загальному розумінні. Тому, також варто звернути увагу на впровадження бонусних систем та премій за досягнення конкретних цілей та високих результатів. Впровадження цільових премій дозволяє чітко визначати цілі та спрямовувати зусилля персоналу на досягнення цих цілей. Прозорі критерії винагороди надають співробітникам ясне уявлення про очікувані результати та їхню роль у виконанні стратегічних завдань. Саме досягнення колективної або особистої мети з чітко фіксованим уявленням винагороди надає працівникам відчуття задоволеності очікувань, ще до отримання власне результату, що впливає на психологічний стан та змушує знаходити рішення завдань навіть підсвідомо. Розуміння результату на початку шляху досягнення цілі стає поштовхом до проактивних дій, відображаючись у гіперактивних діях і високій якості.

2. Формування культури успіху серед персоналу університету, що важливим стратегічним завданням, яке впливає на багато аспектів функціонування університетської спільноти та впровадження його місії та цілей. Культура успіху створює мотиваційний фон для працівників, студентів та інших учасників університетського співтовариства. Вона спонукає до досягнення високих результатів та створює позитивне емоційне середовище, що сприяє залученню кращих та талановитих індивідів. Високі стандарти для викладання, досліджень і адміністративної роботи впроваджуються саме через сформовану культуру успіху в середині університетського середовища. Неодмінно, вплив колективного руху вперед поєднує працівників між собою, коли всі члени спільноти спрямовані на досягнення спільних цілей, це зміцнює ідентичність університету та створює відчуття спільноти.

Університет, де цінується культура успіху, стає більш привабливим для талановитих фахівців та студентів. Вони шукають місце, де можуть реалізувати свій потенціал та долучитися до динамічного, високо стандартного оточення. Саме в такому середовищі впроваджуються найкращі інновації та вирує потік творчого натхнення. Це сприяє вибудовуванню відкритого та підтримуючого середовища, де стимулюється експериментування та впровадження нових ідей.

3. Створення програми підтримки навчання та отримання нових кваліфікацій для викладацького складу університету, адже за показниками опитувань 67,4% підтримують ініціативи підвищенні власної кваліфікації. Програма підтримки дозволяє персоналу та студентам університету вдосконалювати свої навички та отримувати актуальні знання відповідно до сучасних вимог. Дана програма може бути сформована на базі онлайн платформи, де будуть розміщуватись посилання на важливі для викладацького складу статті та відео. Персонал, який має можливість навчатися та отримувати нові кваліфікації, може краще використовувати сучасні методи навчання та передавати свої знання студентам. Отримання нових

кваліфікацій сприяє підвищенню рівня якості навчання, оскільки персонал та студенти зможуть використовувати останні досягнення у своїй практиці.

4. Запровадження системи внутрішнього переміщення та кар'єрного росту, що є важливим стратегічним кроком для будь-якої організації, у тому числі і для університетського середовища. Ця система сприяє розвитку персоналу, покращенню його професійних навичок та задоволенню від роботи.

Система дозволяє співробітникам випробовувати себе в різних функціональних областях університету, розширювати свої знання та вдосконалювати навички. Внутрішнє переміщення стимулює розвиток та розширення професійного спектру. Система кар'єрного росту надає чіткі кроки та можливості для просування по службі. Це може включати підвищення посад, отримання нових функціональних обов'язків чи переходу на вищі рівні відповідальності. Дана система сприяє талановитих фахівців залишатися в університеті, оскільки вони бачать перспективи для свого розвитку та кар'єрного зростання, можливості здобуття нових навичок та їх застосування. Внутрішнє переміщення дає можливість співробітникам знаходити оптимальний баланс між особистими і професійними цілями, роблячи кар'єрний ріст більш гнучким та індивідуалізованим. Система внутрішнього переміщення допомагає максимізувати потенціал кадрів, використовуючи їхні здібності та досвід у різних сферах діяльності університету.

5. Впровадження гібридної та дистанційного форми роботи в університетському середовищі, що є стратегічно важливим кроком для підтримки робочого балансу та покращення якості життя співробітників. Ця ініціатива відображає сучасні тенденції в управлінні персоналом та відповідає потребам постійно змінного світу праці.

Сьогодні все більше людей прагнуть до work-life balance – рівноваги між роботою та життям. Ця концепція визнає, що успішність на роботі та особисте благополуччя взаємопов'язані і вимагають уваги та узгодженості. Правильний баланс дозволяє людині відновлювати енергію та підтримує високий рівень ефективності на роботі. Люди, які уміло управляють своїм часом та ресурсами, можуть досягати

стійкого кар'єрного розвитку. Збалансоване життя допомагає уникати вигорання та зберігати мотивацію на тривалий термін.

6. Проведення аудиту заробітної плати та його адаптація до вимог сучасного ринку праці. Ця ініціатива направлена на оптимізацію системи винагород, забезпечуючи адекватну компенсацію праці, що враховує динаміку сучасного працевлаштування.

Проведення аудиту дозволяє об'єктивно визначити конкурентоспроможність заробітних плат університету порівняно з іншими освітніми установами та аналогічними галузями на ринку праці. За результатами опитувань виявлено, що менше половини персоналу задоволені розмірами своєї заробітної плати, що вказує на необхідність адаптації до сучасної реальності.

Адаптація заробітної плати до сучасних стандартів створює справедливую систему винагород, базуючись на об'єктивних критеріях. Транспарентність у визначенні структур зарплати сприяє взаємному довірі серед працівників, роблячи кожного учасника впевненим в справедливості його винагороди. Ця ініціатива не лише реагує на вимоги ринку праці, але і активно впроваджує трансформації для створення стійкого та конкурентоспроможного університетського середовища.

7. Створення індивідуалізованих кар'єрних планів, що дозволяє працівникам визначати свої особисті та професійні цілі. Це робить їхню роботу більш значущою та мотиваційною. Система сприяє уникненню рутини та професійного вигорання, адже дана проблема виникає через монотонну роботу. Включення в нову для себе віху сприяє уникненню таких негативних проявів та надає працівнику нові виклики, роблячи роботу цікавою та багатогранною. Поглиблення в різні сфери надає можливість визначитись з власними цілями та знайти професійний шлях, який максимально комфортний для особистості. Успішне внутрішнє переміщення та кар'єрний ріст можуть бути пов'язані зі значущими досягненнями. Публічне визнання та нагороди за досягнення не лише збагачують особистий багаж досягнень, але й надають великої ваги в колективному контексті. Згідно з визначенням мотивації за

теорією Деніела Пінка, ключовими стимулами у сучасному світі є автономія, майстерність та призначення. Зокрема, можливість досягнення майстерності не тільки в рамках лінійного розвитку, а й в багатогалузевих перетинаннях, викликає справжній розцвіт мотивації в сучасному прогресивному колективі.

Акцент на визнанні індивіда за його внесок у конкретному напрямку є не лише значущим підтриманням його майстерності, але й виявом особливої цінності, особливо в тому випадку, якщо індивід розгорнув свої компетенції не обмежуючись однією сферою, а досяг високого рівня опанування у кількох напрямках. Цей підхід створює внутрішню динаміку та сприяє інноваційному підходу в еволюції колективу, де кожен член сприяє не лише власному зростанню, але і розвитку загального успіху.

Система мотивації сприяє створенню позитивної та підтримуючої робочої атмосфери в колективі університету. Заохочення та підтримка сприяють взаємодії між співробітниками, що поліпшує комунікацію та підіймає колективний дух. Гнучка система мотивації дозволяє враховувати різноманітні індивідуальні потреби працівників, що сприяє створенню персоналізованих підходів до стимулювання та задоволення персональних амбіцій. Також, дозволяє пристосовувати графік та умови роботи до особистих потреб працівників, що сприяє підтримці здорового робочого балансу. Мотивовані викладачі та адміністративний персонал є основною силою для підтримки навчального процесу, що створюють стимул для студентів до активного навчання та розвитку.

Отже, для забезпечення ефективності системи мотивації Державного університету "Житомирська політехніка" пропонуємо запровадити комплекс заходів, основними серед яких є створення програми стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород, формування культури успіху серед персоналу, створення програми підтримки навчання та отримання нових кваліфікацій для викладацького складу університету, запровадження системи внутрішнього переміщення та кар'єрного росту, впровадження гібридної та дистанційного форми роботи, проведення аудиту заробітної плати та його адаптація до вимог сучасного ринку праці, створення

індивідуалізованих кар'єрних планів. Вважаємо, що лише за такого підходу буде забезпечено належний рівень системи управління мотивації працівників університету.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Державний університет "Житомирська політехніка" є успішним закладом освіти. Він має потужну матеріально-технічну базу та високо кваліфікований персонал.

Використовуючи прийоми екстраполяції та розрахунково-конструктивний визначено прогнозні параметри витрат на програму стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород Державного університету "Житомирська політехніка" на період до 2025 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз структури фонду додаткової оплати праці Державного університету "Житомирська політехніка" на період до 2025 р., тис. грн.

Виплата	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Доплати:		
- за роботу в шкідливих умовах, за державну таємницю	12,06	0,39
- за за суміщення, до мінімальної заробітної плати	579,36	18,73
- за вчене звання	678,17	21,94
- за науковий ступінь	530,05	17,13
- за роботу в нічних час, за ненормований робочий день	13,20	0,43
Надбавки за високу професійну майстерність		
- за складність, напруженість	302,50	9,77
- за почесні звання, за спортивні звання	47,59	1,54
- за вислугу років, за класність	938,73	30,34
Усього фонд додаткової заробітної плати	3095,24	100

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Дані табл. 3.1 свідчать, що за умови реалізації програми стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород, а також незмінності інших факторів середовища прогноз структури фонду додаткової оплати праці Державного університету "Житомирська політехніка" на період до 2025 р., тис. грн. зростає до 3095,24 тис. грн., порівняно з 2775,35 тис. грн. у 2022 р., що свідчить про плановане збільшення обсягу фінансування для додаткових винагород працівникам. Збільшення фінансування передбачається в усіх категоріях, особливо в надбавках за високу професійну майстерність та за вислугу років. Питома вага окремих видів доплат та надбавок залишається в схожих межах, що дозволяє підприємству зберігати баланс у винагороді праці за різними критеріями. Загальний тренд вказує на зростання визнання та стимулювання працівників з високою кваліфікацією, довготривалою вислугою років та високими досягненнями у науці та професійній діяльності.

Культура успіху може стати важливим фактором для привертання та збереження талановитого персоналу. Якщо університет відомий своєю підтримкою успіху працівників, це може бути привабливим для фахівців та вступників. Така культура та імідж навчального закладу привертає увагу майбутніх абітурієнтів, адже вони можуть бачити успіх випускників університету та бути ознайомленими з внутрішньою культурою.

При збільшенні абітурієнтів через привабливість культури закладу на 1% - з розрахунку на вартість програми магістра спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» де вартість повного курсу заочної форми навчання коштує 17 400 грн дохід університету буде підвищено на 121 800 грн. Культура успіху стає магнітом для тих, хто шукає в університеті не лише навчання, але й можливість розвиватися та досягати високих результатів у сприятливому середовищі. В даному контексті створення культури успіху стає внеском для розвитку іміджу, що дасть можливість залучати більше коштів через збільшення потоку студентів.

Можливість гібридної та дистанційного форми роботи підвищує комфорт праці. Що неодмінно впливає на мотивацію викладацького складу. Наразі заочна форма навчання проводиться в онлайн режимі, тому всі лекції відбуваються з використанням засобів комунікації в інтернеті. Це підтверджує можливість працівників бути мобільними, адже для комунікації зі студентами використовуються комп'ютери, ноутбуки, планшети. Дистанційна робота дозволяє працівникам заощаджувати час і гроші, які раніше витрачали на транспорт. Деякі працівники можуть бути більш продуктивними у домашньому середовищі. Однією з основних переваг дистанційної роботи є можливість зменшення витрат на комунальні послуги та інфраструктуру. Забезпечення можливості дистанційної роботи може допомогти зберегти здоров'я працівників та зменшити відсутність через хвороби чи особисті обставини.

На сьогоднішній день існують різні інструменти для відеоконференцій, такі як Zoom, Microsoft Teams, Google Meet і навіть Discord, які можуть слугувати зручними платформами для проведення лекцій та взаємодії зі студентами, які, що важливо, надають безкоштовні пакети, що покривають необхідні вимоги. Важливо забезпечити викладачам стабільне інтернет-з'єднання, щоб забезпечити безперебійний потік інформації. Вартість стандартного пакету від інтернет провайдерів зі пропускною здатністю 100мб/с, що повністю покриває необхідні вимоги для відеоконференцій коливається в діапазоні 250-450грн/м.

Розрахувати витрати на забезпечення інтернетом всіх осіб професорсько-викладацького складу можна за допомогою наступних розрахунків:

1. Середня вартість інтернету (СВІ) може бути розрахована за формулою:

$$СВІ = \frac{Максимальна\ вартість + Мінімальна\ вартість}{2}$$

$$СВІ = \frac{450 + 250}{2} = 350 \text{ грн}$$
 тобто - СВІ=(450+250)/2=350грн;

2. Тепер, враховуючи середню вартість інтернету, можна розрахувати витрати за місяць для 409 осіб: Витрати=350 грн/міс×409 осіб, що вартує 143,050грн/міс.

У контексті витрат, важливо враховувати не лише технічні аспекти, але й соціальні та психологічні. Наприклад, закупка гарнітури для покращення аудіо якості та надання веб-камер для зорового контакту може покращити якість взаємодії.

Наведені витрати, такі як пакети інтернету та додаткове обладнання, слід розглядати як важливі інвестиції у якісний робочий процес та комфорт працівників. Враховуючи всі аспекти, гнучка система дистанційної роботи може стати не лише ефективною, але й високотехнологічною та комфортною для всіх учасників університетського процесу.

Витрати, які економляться через дистанційну роботу викладачів, можуть бути спрямовані на інші аспекти університетського розвитку, такі як вдосконалення програм, підвищення якості навчання, апгрейд технічної інфраструктури тощо. Дистанційна робота може також дозволити університету розглядати гнучкіші моделі оплати праці, враховуючи результативність та результати викладацької роботи.

Застосування технологій у гібридній та дистанційній роботі відкриває нові горизонти для інновацій в методах навчання. Викладачі можуть ефективно використовувати віддалені інструменти та ресурси, роблячи лекції цікавішими, стимулюючи активну участь студентів та сприяє засвоєнню матеріалу.

Окрім того, робота в гібридному або дистанційному середовищі підтримує постійне вдосконалення цифрових навичок викладачів, що важливо не лише для успішного ведення онлайн-уроків, але й для розширення можливостей використання інноваційних методів у навчанні. Загалом, гібридна та дистанційна робота викладачів сприяє ефективнішому, гнучкому та технологічно орієнтованому навчанню, створюючи унікальне освітнє середовище, яке задовольняє різноманітні потреби та очікування студентів.

Справедливий розподіл заробітної плати для різних ролей та рівнів компетенції є головною передумовою для збереження морального та професійного комфорту в колективі. Визначення конкурентоздатних заробітних ставок на основі участі

працівників у процесі прийняття рішень допомагає підтримувати внутрішню рівність та справедливість.

Активна участь працівників у формуванні політики оплати та визначенні перспектив просування в кар'єрі надає їм відчуття власної цінності та впливу на важливі аспекти їхнього професійного життя. Це може значно підняти моральний дух колективу та позитивно позначитися на загальному кліматі в організації.

Розробка та реалізація індивідуальних планів кар'єри стає не лише стимулом для особистого та професійного зростання працівників, але і важливим інструментом утримання талановитих спеціалістів. Цей підхід надає працівникам можливість бачити свій шлях розвитку та реалізації, що значно підвищує їхню мотивацію.

Узагальнюючи, ефективність підвищення мотивації через адаптацію заробітної плати визначається не лише фінансовими стимулами, але й комплексним підходом, який об'єднує чітку комунікацію, справедливий розподіл, участь працівників та індивідуальний розвиток. Такий підхід сприяє формуванню мотивованого та задоволеного персоналу, готового до досягнення спільних цілей.

Висновки до розділу 3

За результатами узагальнення напрямів та заходів щодо забезпечення ефективності системи управління мотивацією університету сформовано наступні висновки:

1. Державний університет "Житомирська політехніка" виходить за межі лише надання освітніх послуг та визначається винятково високим рівнем мотивації серед свого персоналу. Сприяючи відданості своїй професії, спільнота викладачів та співробітників університету створює ефективну атмосферу навчання та взаємодії.

2. Показник комфортності умов праці у Державному університеті "Житомирська політехніка" на рівні 76,5% свідчить про високий ступінь затишку та

сприятливості робочого оточення для всього персоналу. Цей показник говорить не лише про стабільність університету як освітнього закладу, а й про його здатність створювати умови, які впливають на загальний комфорт та ефективність праці працівників.

3. Важливо впроваджувати розвиток мотивації викладачів університету, що виступає ключовим фактором для досягнення високої якості навчання, розвитку студентів та забезпечення ефективного функціонування навчального закладу в цілому. Справедливе винагородження є основою для стимулювання викладачів до високих результатів та відданості своїй професійній діяльності. Вони відчують, що їхні трудові зусилля будуть відзначені та винагороджені, що робить їх більш вмотивованими.

4. Реалізація програми стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород впроваджує збільшення обсягу фінансування для додаткових винагород працівникам. Використовуючи прийоми екстраполяції та розрахунково-конструктивний встановлено, що у 2025 році порівняно з 2022 фонд додаткової заробітної плати зростає на 319,89 тис. грн.. Узагальнюючи, впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню стабільного та мотиваційного середовища в університеті, де кожен працівник відчує себе цінним членом колективу та отримає можливість для особистого та професійного зростання.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних положень та практики системи управління мотивацією університету дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Вивчення теоретичних аспектів управління мотивацією підтверджує визначальну роль мотивації персоналу у формуванні ефективної трудової діяльності та досягненні стратегічних цілей підприємства. Важливим елементом управління мотивацією є врахування індивідуальних потреб та особливостей працівників.

2. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей. Сутність мотивації – надання умов, що надають робітникам можливість задовільнити свої потреби при виконанні певних дій, що забезпечують досягнення цілей підприємства.

3. Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Система мотивації повинна включати матеріальні та нематеріальні фактори, що впливають на ефективність та продуктивність праці.

4. Ефективність системи мотивації пов'язана з рядом факторів, які взаємодіють та визначають її результативність. Ключовими складовими є правильний вибір мотиваційних інструментів, адаптованих до конкретних потреб та особливостей персоналу, а також оперативна інформаційна система, яка забезпечує необхідну базу даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наявність чіткої стратегії мотивації, орієнтованої на досягнення корпоративних цілей та задач, є важливою передумовою успішної реалізації системи мотивації.

5. Забезпечення ефективності системи мотивації також неможливо без постійного моніторингу та аналізу результатів, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії. Моніторинг показників плинності персоналу, коефіцієнту KPI та оцінка лояльності персоналу є важливими складовими успішного

управління мотивацією, сприяючи постійному вдосконаленню та адаптації системи до змін в організаційному середовищі.

6. Управління системою мотивації підприємства здійснюється відповідно до Конституції України, Кодекс законів про працю України, ряду законів та підзаконних актів. Інформаційне забезпечення системи управління мотивацією здійснюється через запровадження на підприємстві бухгалтерський облік та фінансову звітність, загальний табель (перелік) форм державних статистичних спостережень та запровадження інформаційна система управління персоналом (HRIS).

7. Державний університет «Житомирська політехніка» проводить освітню діяльність ґрунтуючись на законодавчих та нормативних документах, таких як Конституція України, Закони України "Про освіту" та "Про вищу освіту", Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Закон України "Про загальну середню освіту" та інші. Основний вид діяльності - 85.42 Вища освіта. Здійснює діяльність відповідно вимог ДСТУ ISO 9001:2015.

8. Державний університет "Житомирська політехніка" не лише утримує свою позицію лідера серед навчальних закладів регіону, але й активно сприяє вдосконаленню освітнього процесу та розвитку своїх студентів. Університет займає 49 місце в рейтингу ТОП-200 України. Університет займає лідируючі позиції в регіоні, входячи в рейтинг 25 найкращих вищих навчальних закладів України за кількістю реалізованих проектів Erasmus+.

9. Результати діагностики фінансово-економічного стану Державного університету "Житомирська політехніка" свідчать про ефективну політику використання ресурсів підприємства. Вражаючий ріст рентабельності оборотів на 468,27% свідчить про успішне використання оборотних активів. Однак варто зауважити, що виявлені і фінансові труднощі, на які варто звернути увагу.

10. За результатами дослідження системи управління мотивацією працівників університету сформовано висновок, що нині впроваджено вдаль поєднання забезпечення безпеки та якості умов праці. Діють нормативні положення,

кодекси, інструкції, накази, що регулюють взаємодію університету та працівників. Наразі діє система розрахунку заробітної праці, що складається з посадових окладів (тарифних ставок), доплат, надбавок, премій та інших компонентів. Створено відділ моніторингу та забезпечення якості Державного університету «Житомирська політехніка» для аналізу та проведення систематичних анкетувань стейкхолдерів для покращення освітнього процесу та задоволеності персоналу.

11. Для впровадження моральних принципів, правил та норм спілкування і поведінки, а також норми професійної етики університетської спільноти створений Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка».

12. Державний університет "Житомирська політехніка" виходить за межі лише надання освітніх послуг та визначається винятково високим рівнем мотивації серед свого персоналу. Сприяючи відданості своїй професії, спільнота викладачів та співробітників університету створює ефективну атмосферу навчання та взаємодії.

13. Важливо впроваджувати розвиток мотивації викладачів університету, що виступає ключовим фактором для досягнення високої якості навчання, розвитку студентів та забезпечення ефективного функціонування навчального закладу в цілому. Справедливе винагородження є основою для стимулювання викладачів до високих результатів та відданості своїй професійній діяльності. Вони відчують, що їхні трудові зусилля будуть відзначені та винагороджені, що робить їх більш вмотивованими.

14. Реалізація програми стимулювання та розгляд можливостей розширення грошових винагород впроваджує збільшення обсягу фінансування для додаткових винагород працівникам. Використовуючи прийоми екстраполяції та розрахунково-конструктивний встановлено, що у 2025 році порівняно з 2022 фонд додаткової заробітної плати зростає на 319,89 тис. грн.. Узагальнюючи, впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню стабільного та мотиваційного середовища в університеті, де кожен працівник відчує себе цінним членом колективу та отримає можливість для особистого та професійного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров Д. В. Категорія „інтерес” як об’єкт протосоціологічної і соціологічної рефлексії. Дис... канд. соц. наук: 22.00.01 / Д. В. Александров; Інститут соціології Національної академії наук України. – К., 2009. – 197 с.
2. Альдерфер С. П. (1969). Емпіричний тест нової теорії потреб людини. Організаційна поведінка та ефективність роботи людини, 4, 142—175.
3. Amabile T. M. How to kill creativity / T.M. Amabile // Harvard Business Review. – 1998. – №76 (5). – P. 76-87.
4. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
5. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник. / Базилевич В. Д – К.: Знання Прес, 2007. – 719 с.
6. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В.В. Бала, А.Г. Мацак // Технологічний аудит и резерви виробництва. – 2016. – № 3(3). – С. 46–50.
7. Бернацкий В. О. Интерес: познавательная та практичная функции / В. О. Бернацкий. – Томськ, 1984. – 168 с.
8. Буянова І.А., Рандіна А.М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій: [Електронний ресурс] / Буянова І. А., Рандіна А. М. // 2012. – Режим доступу до статті: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.
9. Вінник О. М. Теоретичні аспекти правового забезпечення реалізації публічних і приватних інтересів в господарських товариствах. Дис... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / О. М. Вінник. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – К., 2004. – 631 с.
10. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова – К. : Професіонал, 2008. – 384 с.

11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 304 с.
12. Voynarenko, M.P.; Dzhuliy, V.M.; Dzhuliy, L.V.; Yemchuk, L. (2019). Modeling of intangible assets development and improvement processes in the enterprise management. Periodicals of Engineering and Natural Sciences. Vol. 7, No. 2, August 2019, pp.618-628. Available online at: <http://pen.ius.edu.ba>. DOI: <http://dx.doi.org/10.21533/pen.v7i2.561.g329>. Homepage: <http://pen.ius.edu.ba>
13. Волкова Н. В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу. Економіка: реалії часу. 2013. № 4 (9). С. 31–36.
14. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія - Навчальний посібник. 2004 //Київ: Вид-во Європейського університету. С. 246.
15. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручн. / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2004. – 535 с.
16. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
17. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
18. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
19. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібн. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
20. Запель С. В. Система мотивування інноваційної діяльності працівників як фактор успіху в управлінні інноваційними проектами / С.В. Запель //Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №. 4. – С. 222-233.
21. Зарицька В. В. Психологія самореалізації особистості: монографія. К.: Олдіплюс, 2019. 242 с.

22. 3 табличок до повної автоматизації: детальний огляд HRIS та її особливостей. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/z-tablychok-do-povnoyi-avtomatyzacziyi-detalnyj-oglyad-hris-ta-yiyi-osoblyvostej/>

23. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.

24. Інформаційна система керування персоналом (HRIS). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/human-resource-information-system>

25. Ковальчук В.І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ / В.І. Ковальчук, С.С. Присяжнюк // Молодий вчений. 2017. – №5 (45). – С. 382–387.

26. Кодекс законів про працю України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

27. Кодекс корпоративної культури Державного університету «Житомирська політехніка» - 2020 р., URL: <https://docs.ztu.edu.ua/>

28. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

29. Корпоративна культура : навч. посіб./ [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.]; за заг ред. Г.Л. Хаєта. – К.: ЦУЛ, 2003.– 403 с.

30. Крупка М. Основи економічної теорії: Підручник/ Михайло Крупка, Петро Островерх, Сергій Реверчук,; Львівський нац. ун-т ім. І.Франка. — К.: Атіка, 2001. – 343 с.

31. Маслова Я.Ю., Кальгіна К. А. Особливості реалізації технології 360 градусів як ефективний метод оцінки персоналу в сучасних компаніях. Наука і сучасність. 2016. №43.

32. Маслоу. А. Нові рубежі людської природи. М. : Сєнс, 1999.

33. Maslow .A. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; [Electronic resource] / Mode of access: <https://psylib.org.ua/books/masla01/index.htm>

34. Maslow A. Theory of Human Motivation [Electronic resource] / Abraham Maslow. Psychological Review. – V. 50, No. 4. – 1943. – P. 370–396. – Mode of access: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
35. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
36. Мірило успіху: навіщо потрібні KPI та як їх розрахувати 2020 URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kpi-ta-yak-yih-rozrahuvaty>
37. Моральна мотивація - характеристика мотивації праці персоналу URL: <https://jak.koshachek.com/articles/moralna-motivacija-harakteristika-motivacii-praci.html>
38. Мотивація і діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/23/23.pdf>
39. Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. 2023 URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv>
40. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
41. Онацький Є. Українська мала енциклопедія / Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині, 1959. – 545 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://encyclopedia.kiev.ua/vydaniya/files/use/first_book/part4.pdf
42. Оплата праці на підприємстві: тарифна та безтарифна система. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/accountant/17198/>
43. Основи економічної теорії: Навчальний посібник/ В. О. Білик, О. І. Гойчук, М. М. Гузик та ін.; За ред. В. О. Білика, П. Т. Саблука. — К.: Інститут аграрної економіки, 1999. — 466 с.
44. Palekha YU.I. (2001) Menedzhment dlya pochatkivtsiv [Management for potsvats_v]. Kiev: V-tstvo Yevropeys'koho universytetu.
45. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Д. Пінк — Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2009 [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://www.bookovka.ua/img/book/100171.pdf>

46. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Наковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

47. Положення про відділ моніторингу та забезпечення якості Державного Університету «Житомирська Політехніка» 2020 URL: <https://ztu.edu.ua/site/department?id=136>

48. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посібник; 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.

49. Про вищу освіту: Закон України станом на 06.05.2023– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>

50. Про державну національну програму "Освіта" ("Україна XXI століття") : [затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 № 896, із змінами та доповненнями] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=896-93-%EF>.

51. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України станом на 09.08.2023– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/T991105?an=519>

52. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України станом на 30.05.2014– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

53. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 3-наука (річна) "Звіт про здійснення наукових досліджень і розробок" станом на 29.06.2022 – Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2022/185/185_2022.htm

54. Про колективні договори і угоди: Закон України станом на 11.12.2022 – Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

55. Про оплату праці: Закон України станом на 01.04.2023 – Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

56. Про освіту: Закон України станом на 28.05.2023– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

57. Про охорону праці: Закон України станом на 01.10.2023 – Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

58. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України станом на 06.11.2022 – Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

59. Про професійний розвиток працівників: Закон України станом на 27.12.2019– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

60. Про фахову передвищу освіту: Закон України станом на 23.03.202– Офіційний сайт Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

61. Рак Н.Є. Оцінка лояльності персоналу як важливий аспект управління персоналом в умовах євроінтеграції [Текст] / Н.Є. Рак // Вісник університету банківської справи. – 2015. – № 1 (22). – С. 151-157.

62. Роль, види та методи соціологічного опитування URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12369/>

63. Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська – К.: Кондор, 2012. – 310 с.

64. Семенюта О. Види, принципи, міфи про мотивацію: як це діє. – 2021

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://spar.ua/blogs/vidi-printsipi-mifi-promotivatsiyu-yak-tse-die>

65. Система надбавок, доплат та премій працівникам URL: <https://buklib.net/books/37319/>

66. Система управління якістю. Офіційний сайт Державного університету "Житомирська політехніка" URL: <https://ztu.edu.ua/page/443.html>

67. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 294-300.

68. Стокороса Т.М. Інформатизація та інформаційне забезпечення: підходи до трактування понять / Т.М. Стокороса // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.9. – С. 296–301.

69. Теорія мотивації Деніела Пінка (Daniel Pink Motivation Theory) 2022 URL: <https://www.maxzosim.com/daniel-pink-motivation-theory/>

70. Труш Ю.Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23596/1/2.pdf>.

71. Уайті Ф. Мотивація / Пер. с англ. – М.: Видавничий дім "Вільямс", 2003. – 160 с.

72. Філософський Енциклопедичний словник Національна Академія наук України Інститут філософії ім. Г.С.Сковороди. – Київ Абрис 2002. – 505 с.

73. Формування колективу, його вплив на формування особистості URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=117882>

74. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

75. Чому співробітники звільняються: як розрахувати та запобігти плинності персоналу. 2021. URL: <https://hurma.work/blog/chomu-spivrobitniki-zvilnyayutsya-yak->

rozrahuvati-ta-zapobigti-plinnist-personalu-2/

76. Що таке спонукання – 2021 URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannia>

77. Що таке трудове законодавство? URL: <https://zielonalinia.gov.pl/-/so-take-trudove-zakonodavstvo-czym-jest-prawo-pracy->

78. Як мотивувати персонал URL: <https://www.work.ua/guides/motivation/2171/>

79. What is intrinsic motivation? Definition and examples 2022 URL: <https://www.betterup.com/blog/intrinsic-motivation>

ДОДАТКИ