

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Кременюк Вікторія Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО
СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ТУбз-8-24М1Е (2,0здс)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Кременюк В. М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Рудич О. А.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 6 |
| 1.1. Поняття та сутність нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності..... | 6 |
| 1.2. Види та форми нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності..... | 13 |
| 1.3. Етапи розробки системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності..... | 20 |
| 1.4. Умови ефективності нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності..... | 25 |
| Висновки до розділу 1..... | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІРЦ СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ № 8 м. КИЄВА..... | 32 |
| 2.1. Організаційна характеристика ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва..... | 32 |
| 2.2. Аналіз господарської діяльності ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва..... | 32 |
| 2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва..... | 47 |
| Висновки до розділу 2..... | 54 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІРЦ СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ № 8 м. КИЄВА..... | 57 |
| 3.1. Основні напрями покращення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу..... | 57 |
| 3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва..... | 66 |
| 3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів..... | 75 |
| Висновки до розділу 3..... | 80 |
| ВИСНОВКИ..... | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 89 |
| ДОДАТКИ..... | 100 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності зумовлена трансформацією сучасних підходів до управління персоналом, у межах яких дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники мотивації. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу традиційні матеріальні стимули вже не забезпечують повною мірою необхідного рівня залученості працівників та їхньої продуктивності.

Сучасні організації стикаються з необхідністю утримання кваліфікованих кадрів, зниження плинності персоналу та формування стійкої лояльності до роботодавця. У цьому контексті нематеріальне стимулювання виступає важливим інструментом впливу на трудову поведінку працівників, оскільки воно враховує їхні психологічні, соціальні та професійні потреби, сприяючи підвищенню рівня задоволеності працею.

Крім того, зміна ціннісних орієнтацій працівників, особливо в умовах підвищення рівня освіти та кваліфікації, зумовлює зростання значущості таких факторів, як визнання, можливості професійного розвитку, самореалізація та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Це потребує постійного вдосконалення існуючих систем нематеріального стимулювання та розроблення нових підходів до їх впровадження.

Таким чином, дослідження шляхів удосконалення нематеріального стимулювання є актуальним як з теоретичної точки зору, оскільки сприяє розвитку сучасних концепцій мотивації персоналу, так і з практичної, адже дозволяє підвищити ефективність діяльності організацій шляхом оптимізації управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності знайшли відображення у працях значної кількості як

зарубіжних, так і українських дослідників. Суттєвий внесок у розвиток сучасних управлінських та мотиваційних концепцій зробили такі науковці, як А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Дафт, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер. Серед українських учених вагоме значення мають напрацювання О. Амоші, І. Бондар, В. Геєця, О. Грішнкової, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, І. Петрової та О. Ястремської, які розвивали методологічні основи управління персоналом, мотивації праці та вдосконалення систем стимулювання, а також адаптували провідні зарубіжні підходи до умов функціонування вітчизняних підприємств. Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у цій сфері, окремі питання залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребують подальшого поглиблення підходи до методичного забезпечення та підвищення ефективності систем нематеріального стимулювання продуктивної праці в умовах сучасних українських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити поняття та сутність нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності;
- уточнити види та форми нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності;
- визначити етапи розробки системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності;
- узагальнити умови ефективності нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності;
- охарактеризувати діяльність ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва;

- оцінити систему нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва;
- оцінити ефективність розроблених заходів.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності.

Методи дослідження. Методологічну основу даного дослідження формують сучасні теоретичні підходи до управління підприємствами, а також наукові розробки українських та зарубіжних фахівців у сфері економіки. Під час виконання роботи застосовано системний і комплексний підходи, що дають змогу здійснити всебічний аналіз процесів удосконалення нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності. Для оцінювання господарської діяльності обраного підприємства використано інструменти економічного аналізу, зокрема методи порівняння, узагальнення, табличного та графічного подання даних, а також аналітичні й факторні методи дослідження. Метод синтезу застосовано для визначення основних тенденцій формування прибутковості підприємства, тоді як факторний та експертний аналіз використано для оцінки чинної системи нематеріального стимулювання та розроблення напрямів її вдосконалення в ІРЦ № 8 м. Києва. Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики, методичні рекомендації державних органів, наукові публікації у фахових виданнях, а також фінансову звітність ІРЦ № 8 м. Києва.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 100 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та сутність нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності

Першочерговою потребою людини протягом історичного розвитку було забезпечення власних матеріальних потреб. З часом людина опанувала трудову діяльність як засіб задоволення не лише базових матеріальних запитів, а й ширшого кола потреб. У сучасних умовах матеріальна винагорода продовжує відігравати суттєву роль у підвищенні трудової активності персоналу та розвитку професійних компетентностей працівників в організації. Водночас матеріальні стимули не є єдиним і не завжди визначальним чинником, що забезпечує високу продуктивність праці та досягнення необхідних результатів.

Трудова діяльність людини мотивується не лише прагненням до матеріального забезпечення, а й необхідністю задоволення соціальних, культурних і духовних потреб. При цьому система нематеріального стимулювання має виступати як доповнення до матеріального, але не може повністю його замінювати [32]. Роботодавець повинен гарантувати працівникам рівень доходу, який відповідає вартості робочої сили та забезпечує гідні умови життя. Очевидно, що працівник, який не має можливості задовольняти свої базові потреби на належному рівні, навряд чи погодиться на зниження матеріальної винагороди навіть за умови надання додаткових нематеріальних переваг [7].

Системи стимулювання праці залежать від індивідуальних характеристик працівників, які визначають їхню поведінку та формують ключові складові мотиваційної структури. Ефективність стимулюючих заходів по-різному проявляється залежно від періоду професійної діяльності,

конкретних умов праці, а також наявності чи відсутності індивідуальних потреб і цілей, які не є сталими та зазнають постійних змін у процесі розвитку особистості [3].

У системі стимулювання персоналу можна виокремити матеріальну складову, яка реалізується у формі компенсації за виконану працю. Головна мета компенсаційної системи полягає у формуванні та підтримці такої ділової поведінки працівників, яка сприяє досягненню організаційних цілей, виконанню їхніх функціональних обов'язків, а також забезпечує високу результативність праці в довгостроковій перспективі.

Поряд із цим існує поняття нематеріального стимулювання, визначення якого подають А.В. Єлізаров та В.В. Лісуков [2]. На їхню думку, воно являє собою систему методів і форм впливу на персонал, спрямовану на задоволення психологічних і позаекономічних потреб працівників, які є важливими для них, з метою підвищення ефективності професійної діяльності [3].

Основою нематеріального стимулювання виступають внутрішні мотиватори, серед яких можна виділити задоволення від виконаної роботи, розвиток комунікативних навичок, прагнення до самовдосконалення та самореалізації, а також підвищення професійного рівня. Такий вид стимулювання спрямований на посилення лояльності працівників до організації, підвищення їхньої залученості у результати діяльності та формування зацікавленості в розвитку організаційного іміджу [6].

Стратегія винагороди визначає конкретні напрями розроблення та впровадження організаційних програм, які забезпечують винагородження тих моделей поведінки та рівнів продуктивності, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації [10]. Її реалізація може здійснюватися через включення до системи корпоративної соціальної відповідальності пакетів соціального та компенсаційного забезпечення, встановлення конкурентної заробітної плати, раціональне проектування робочих місць, залучення працівників до процесів управлінського прийняття рішень, зокрема щодо

постановки цілей і розподілу повноважень, а також створення сприятливого психологічного клімату в колективі тощо [33].

Як було зазначено раніше, у практиці управління персоналом розрізняють матеріальне та нематеріальне стимулювання. Водночас важливо підкреслити, що ці підходи не є взаємовиключними, а навпаки — доповнюють один одного. Використання виключно фінансових заохочень не здатне сформувати стійку мотивацію до праці, тоді як відсутність належного рівня оплати праці ускладнює утримання кваліфікованих працівників в організації [5]. У зв'язку з цим доцільно розглянути ключові переваги та недоліки кожного з підходів.

Переваги матеріального стимулювання [18]:

- відносна простота та зручність застосування, оскільки працівники зазвичай позитивно сприймають додаткові фінансові винагороди, бонуси та інші грошові заохочення;

- можливість персоналізації результатів праці, адже премії можуть відображати індивідуальні досягнення кожного співробітника;

- застосування відсоткової системи винагороди, зокрема у сфері продажів, сприяє зростанню обсягів реалізації продукції чи послуг.

Недоліки матеріального стимулювання [9]:

- у низці випадків потребує значних фінансових витрат і не завжди є економічно виправданим;

- встановлення фіксованих бонусних меж (наприклад, у відділах продажу) може обмежувати потенційний рівень досягнень працівника;

- нерегулярність або спонтанність преміювання ускладнює розуміння критеріїв отримання винагороди, через що працівникам не завжди зрозуміло, які дії необхідно повторювати для її повторного отримання.

Переваги та недоліки нематеріального стимулювання наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Переваги та недоліки нематеріального стимулювання

Джерело: [8; 13]

Нематеріальне стимулювання не передбачає використання грошових виплат або винагород у матеріальній формі, однак воно ґрунтується на врахуванні психологічних характеристик як окремих працівників, так і трудового колективу загалом. У межах такої системи особливого значення набуває індивідуалізований підхід до персоналу. Зокрема, для одних працівників визнання з боку керівництва може виступати вагомим мотивуючим чинником, тоді як для інших подібні прояви сприймаються як звичайна складова робочого процесу та належного управлінського ставлення. Загалом система нематеріального стимулювання є багатокomпонентною та значною мірою залежить від обраної організацією політики у сфері управління персоналом, зокрема її підсистеми стимулювання [22].

Основною метою нематеріального стимулювання є підвищення рівня зацікавленості працівників у виконанні своїх трудових обов'язків, що, у свою

чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації. Це проявляється у зростанні продуктивності праці, збільшенні прибутковості підприємства, а також у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [25].

Створення системи нематеріального стимулювання є індивідуальним процесом, оскільки її формування базується на цілях, завданнях та специфічних умовах функціонування кожного окремого підприємства. Універсальної моделі, яка була б однаково ефективною для всіх категорій працівників — від банківських службовців до продавців-консультантів - наразі не існує [28]. Водночас можна виокремити низку загальних підходів і рекомендацій щодо її розробки:

- орієнтація на стратегічні цілі та ключові напрями діяльності організації;
- урахування інтересів усіх без винятку працівників під час формування системи стимулювання;
- регулярне оновлення механізмів стимулювання відповідно до внутрішніх змін в організації та зовнішнього середовища;
- відповідність інструментів нематеріального заохочення реальним потребам і очікуванням персоналу;
- обов'язкове документальне оформлення системи, а також забезпечення її прозорості та доступності для працівників.

Світова та вітчизняна практика свідчать, що зі зростанням рівня життя та підвищенням соціального статусу найманих працівників значущість матеріальних факторів у структурі мотивації поступово зменшується порівняно з іншими чинниками. Однак це не означає втрати актуальності матеріального стимулювання або зниження інтересу працівників до рівня власного матеріального добробуту. Йдеться радше про зміну співвідношення пріоритетів у трудовій мотивації під впливом різноманітних соціально-економічних чинників [4].

Динамічні зміни у структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю функціонування сучасних економічних систем. Серед основних чинників трансформації мотиваційних процесів, що впливають на зміну стимулів працівників, можна виділити такі [11]:

До таких факторів належать:

- характер і зміст трудової діяльності, що змінюється під впливом розвитку інноваційних технологій та інформатизації, а також унаслідок зростання частки інтелектуальної праці;

- зміни у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу організації та рівень розвитку людського капіталу;

- матеріальне становище працівників найманої праці, а також загальний рівень якості їхнього трудового життя;

- соціальний статус працівників та його вплив на їхню мотиваційну поведінку тощо.

У цьому контексті важливого значення в системі управління персоналом та формуванні позитивного іміджу роботодавця набувають нематеріальні методи стимулювання. Водночас слід зазначити, що не всі керівники достатньою мірою усвідомлюють їхню роль та потенціал. Нематеріальні стимули є актуальними як для економічно розвинених країн, так і для держав із нижчим рівнем конкурентоспроможності та показниками людського розвитку. У країнах із високим рівнем доходів працівників значущість суто матеріальних чинників поступово зменшується, тоді як зростає роль таких аспектів, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність, творчий характер праці, оцінка результатів діяльності та можливості самореалізації [12]. Саме ці чинники часто визначають вибір місця роботи, активність трудової поведінки та задоволення потреб вищого рівня [35].

В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостей підвищення рівня заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційних пакетів, ефективне застосування нематеріальних

стимулів з боку керівництва може стати дієвим інструментом управління персоналом. Це сприяє підвищенню трудової активності працівників, формуванню стабільного кадрового складу та утриманню кваліфікованих фахівців в організації.

1.2. Види та форми нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності

У сфері мотивації та стимулювання працівників до якісного виконання обов'язків застосовуються різноманітні підходи. Зокрема, до них можна віднести відшкодування витрат на транспорт, оплату навчання, організацію харчування, а також надання додаткових оплачуваних вихідних.

Водночас зазначені приклади належать переважно до матеріального стимулювання, оскільки безпосередньо пов'язані з фінансовими витратами. Підвищення заробітної плати, оплата додаткових послуг і впровадження бонусних систем за виконання ключових показників ефективності (КПІ), що особливо широко використовується у сфері продажів, є інструментами матеріального впливу, спрямованими на підвищення продуктивності працівників [30].

Натомість нематеріальне стимулювання охоплює комплекс заходів, які сприяють підвищенню комфортності трудового процесу. Сюди, зокрема, належить запровадження гнучкого графіка роботи. Також до цієї категорії відносять умови праці, рівень соціального визнання, організацію корпоративних заходів та інші подібні інструменти. Головною метою нематеріального стимулювання є задоволення другорядних потреб працівника, оскільки їхня незадоволеність може негативно впливати на загальну ефективність діяльності. Зазвичай елементи нематеріального стимулювання об'єднують у кілька основних груп [16].

Не існує працівників, яких можна було б утримати виключно за рахунок матеріальної винагороди, повністю ігноруючи умови праці та психологічний комфорт. Окрім конкурентної заробітної плати, необхідно також застосовувати нематеріальні стимули, які сприяють утриманню працівника в організації та його професійному розвитку [27]. У зв'язку з цим на рис. 1.2 наведено основні види нематеріального стимулювання персоналу.

Нематеріальне стимулювання включає всі ті чинники, завдяки яким працівник відчуває свою значущість у колективі та, як наслідок, демонструє вищий рівень залученості та продуктивності. Система таких стимулів зазвичай формується як комплексна модель управління мотивацією персоналу, яка розробляється кожною організацією індивідуально з урахуванням її специфіки, досвіду та стратегічних напрямів розвитку [15].

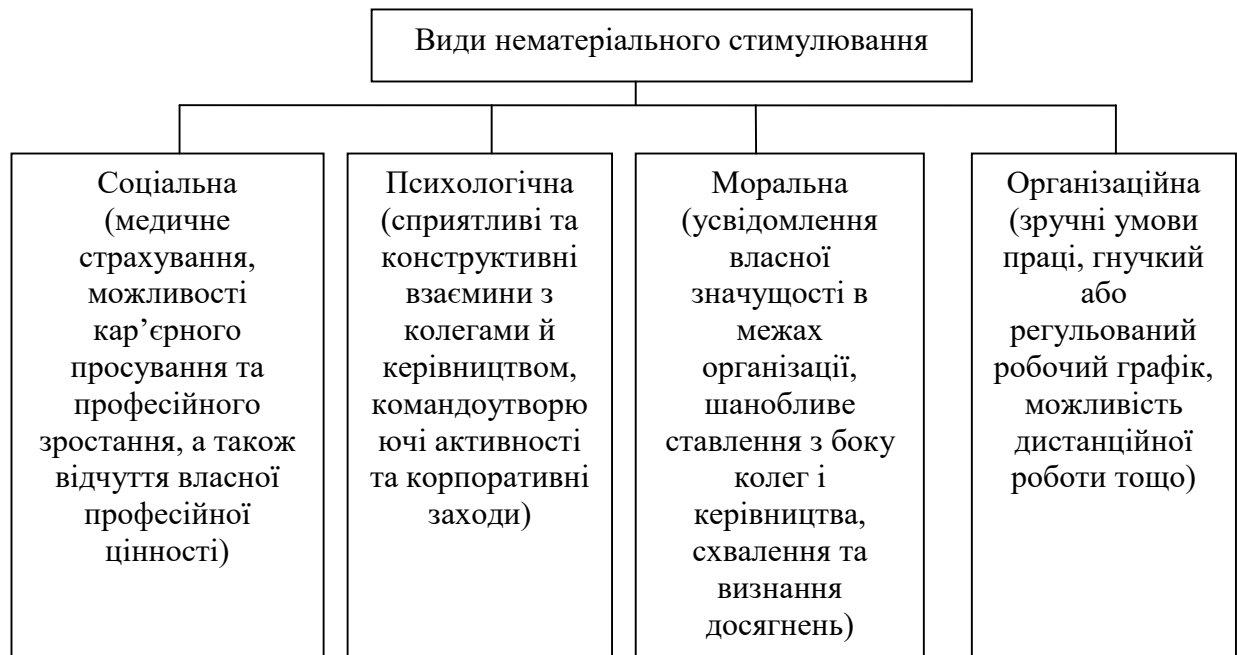


Рис. 1.2. Види нематеріального стимулювання

Джерело: [21]

Для підвищення ефективності праці сучасна система мотивації, на нашу думку, має чітко окреслювати бажані моделі трудової поведінки, встановлювати зрозумілі критерії оцінювання результативності роботи, а також визначати систему показників, на які працівники можуть безпосередньо впливати у процесі виконання своїх обов'язків.

Крім того, така система повинна включати форми заохочення, які сприймаються працівниками як значущі та цінні, що забезпечує їхню реальну мотиваційну дію. Використання інструментів нематеріального стимулювання дозволяє вирішувати низку управлінських завдань, оскільки воно сприяє

підвищенню ефективності трудової діяльності персоналу та забезпечує визнання з боку керівництва досягнень працівників [19]. У цьому контексті можна виокремити основні форми нематеріального стимулювання персоналу, які мають істотний вплив на формування мотивації до продуктивної праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Форми нематеріального стимулювання персоналу

| Форми нематеріального стимулювання | Зміст нематеріального стимулювання | Вплив на стимулювання персоналу |
|--|--|---|
| Соціальні пільги та гарантії, що надаються роботодавцем на добровільній основі | Медичне страхування; стоматологічне страхування; страхування життя; оплата періоду тимчасової непрацездатності; пенсійні програми (зокрема недержавне пенсійне забезпечення). | Спрямовані на розв'язання завдань соціальної підтримки та підвищення мотивації соціально вразливих категорій працівників: одиноких матерів, осіб з інвалідністю, багатодітних батьків, працівників пенсійного віку та працівників із хронічними захворюваннями; сприяють формуванню корпоративної культури та зміцненню лояльності трудового колективу. |
| Соціальні форми заохочення | Залучення працівників до процесу ухвалення рішень; демонстрація поваги; врахування їхньої думки, висловлення подяки, похвали, вручення почесних грамот; організація благодійних заходів, виїздів на природу; публічне присвоєння почесних звань із врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак. | Суспільне визнання та система нагород дозволяють працівникам усвідомити свою повагу в колективі, що стимулює їх до досягнення вищих результатів у роботі; відчуття задоволення від якісно виконаних завдань і підвищення самооцінки працівника виступають потужними мотиваційними чинниками. |
| Професійне навчання та підвищення кваліфікації | Особистісні та професійні тренінги; навчання роботі з новим обладнанням; участь у семінарах і конференціях. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників, формує прагнення до професійного лідерства, розширює сферу професійних інтересів і підвищує конкурентоспроможність на ринку праці. | Сприяє підвищенню кваліфікації працівника, формує прагнення до лідерства та постійного самовдосконалення; розширює сферу професійних інтересів; підвищує конкурентоспроможність працівника на ринку праці. |

| | | |
|---|---|--|
| Подарунки матеріальної цінності | Подарункові сертифікати у відомих торговельних мережах; подарунки, вартість яких перевищує 2% річного доходу працівника. Такі заохочення дають змогу працівнику відчутти визнання та цінність його трудових досягнень. | Дозволяє працівнику усвідомити, що його працю та досягнення цінують і визнають. |
| Поїздки | Сертифікати на туристичні подорожі; організація індивідуальних і групових поїздок. Це сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищує задоволеність працівників і створює сприятливий емоційний фон, що мотивує до досягнення кращих результатів. | Надає працівнику відчуття визнання його праці та заслуг; формує задоволеність роботою в організації; сприяє створенню позитивного настрою в колективі, що мотивує до подальшого професійного розвитку та кращих результатів. |
| Пам'ятні подарунки (нагороди як форма визнання досягнень) | Настільні канцелярські набори; почесні відзнаки, брендований одяг; безкоштовне харчування, закріплені паркомісця. | Винагорода за розуміння працівником поставлених завдань, форма визнання його досягнень, працівник виступає прикладом для інших; сприяє підтриманню лояльності трудового колективу. |
| Додаткові вихідні дні | Надання додаткових днів відпочинку, зароблених працівником. | Приваблива для працівника форма заохочення, що додатково стимулює його продуктивну діяльність. |
| Гнучкий режим робочого часу | Можливість самостійно регулювати робочий час, а також працювати дистанційно. | Засіб задоволення особистих потреб працівника, приваблива форма стимулювання, яка мотивує до підвищення ефективності праці. |

Джерело: [14; 23; 31; 34]

Створення умов для особистісного та професійного розвитку працівників є однією з ефективних форм внутрішнього нематеріального заохочення. Навчання персоналу, проходження стажувань, зокрема закордонних, сприяє розширенню професійного світогляду, поглибленню фахових інтересів, а також підвищує рівень задоволеності працею. Крім того,

це формує у працівника відчуття особистої відповідальності за внесок у діяльність організації та посилює усвідомлення значущості власної роботи [26].

Важливе стимулююче значення мають також додаткові оплачувані відгули для працівників із нормованим робочим часом. Такі заохочення, як правило, мають обмежений характер і надаються з урахуванням ролі працівника в організації та особливостей його трудової діяльності. Особливою формою нематеріального стимулювання є заохочувальні туристичні поїздки (індивідуальні або групові), які мають високий мотиваційний ефект, оскільки дозволяють поєднати професійну діяльність із задоволенням особистих потреб і інтересів працівників [29].

Нематеріальне стимулювання є важливим інструментом управління персоналом, оскільки сприяє зниженню рівня демотивації в колективі. Розглянуті форми заохочення також можуть виступати альтернативним способом підвищення ефективності праці без прямого впливу на рівень грошових виплат. У певних випадках це дозволяє роботодавцям оптимізувати витрати на матеріальне стимулювання, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності [24].

Нематеріальні форми винагороди забезпечують сучасним організаціям додаткові конкурентні переваги [20]. По-перше, вони доповнюють систему справедливої оцінки праці. Якщо працівники загалом сприймають рівень винагороди як справедливий, то додаткові нематеріальні стимули використовуються для подальшого підвищення продуктивності їхньої діяльності.

По-друге, такі заохочення сприяють формуванню управлінської системи, орієнтованої на досягнення цілей та зростання фінансових результатів організації. Нефінансові стимули допомагають працівникам краще усвідомлювати різницю між стратегічними та операційними цілями, зокрема щодо підвищення продуктивності або зниження витрат.

По-третє, нематеріальні винагороди забезпечують публічне визнання досягнень працівників. Їхня цінність полягає в тому, що вони мають виражений соціальний ефект і можуть бути продемонстровані колегам, родичам або у професійному середовищі, що підсилює їх мотиваційну дію порівняно з грошовими виплатами.

По-четверте, такі інструменти стимулювання є універсальними та можуть ефективно застосовуватися для більшості категорій працівників. На приватних підприємствах вони особливо результативні у підрозділах, не пов'язаних безпосередньо з продажами, а також у відділах збуту, клієнтського обслуговування та технічної підтримки. У бюджетних установах і організаціях також широко використовуються символічні винагороди, соціальні пільги та інші форми нематеріального заохочення.

Найпоширенішими практиками є усна подяка, яка виконує функцію позитивного підкріплення та стимулює працівника підтримувати або покращувати результати праці. Також застосовується присвоєння статусів, наприклад «працівник місяця», а також створення більш комфортних умов праці як форма заохочення [2].

Для того щоб працівники позитивно сприймали нематеріальні стимули, важливо формувати у них відчуття приналежності до команди та усвідомлення власної значущості для організації. Якщо працівник розуміє, що його діяльність виходить за межі формального виконання посадових обов'язків і має реальну цінність для підприємства, це підсилює ефективність нематеріальної мотивації та позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі. У зв'язку з цим керівнику важливо розуміти ставлення працівників до організації, в якій вони працюють, а також обирати такі форми нематеріального стимулювання, які дійсно впливають на підвищення результативності персоналу [17].

Таким чином, узагальнюючи теоретичні підходи до нематеріального стимулювання персоналу, можна зробити такі висновки.

Нематеріальне стимулювання базується на внутрішніх мотивах працівника, серед яких задоволення від роботи, розвиток комунікативних навичок, самовдосконалення, самореалізація та підвищення професійного рівня. Його основною метою є підвищення лояльності персоналу, а також його зацікавленості у результатах діяльності та розвитку іміджу організації. Загалом, нематеріальна мотивація спрямована на зростання залученості працівників у виконання трудових обов'язків, що позитивно впливає на продуктивність праці, фінансові результати підприємства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Надаючи працівникам нематеріальні заохочення, роботодавець передусім прагне залучити та утримати кваліфікованих і продуктивних співробітників, сформувати позитивний імідж організації як роботодавця, а також підвищити загальну ефективність діяльності за рахунок посилення мотиваційного впливу. Окрім цього, такі заходи сприяють зміцненню лояльності персоналу до підприємства, зниженню рівня плинності кадрів і мінімізації непередбачуваних витрат, пов'язаних із постійним набором та адаптацією нових працівників.

Ефективність використання нематеріальних винагород є досить високою та підтверджується практикою управління персоналом. Вони, як правило, потребують менших фінансових витрат з боку роботодавця порівняно з грошовими виплатами, проте можуть забезпечувати аналогічний або навіть вищий мотиваційний ефект. Важливою особливістю таких заохочень є наявність елемента суспільного визнання, значущості та позитивного емоційного сприйняття, який часто відсутній у суто фінансових винагородах.

Працівники зазвичай сприймають нематеріальні стимули як своєрідну відзнаку за досягнення високих результатів, своєрідну «нагороду за успіх», що стимулює їх до подальшого професійного розвитку, підвищення ефективності праці та самовдосконалення.

1.3. Етапи розробки системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності

Складність формування системи нематеріальної мотивації полягає насамперед у необхідності для керівника підбирати такі стимули, які відповідатимуть індивідуальним особливостям конкретного працівника. Використовувані методи мають персоналізований характер і не можуть однаково ефективно застосовуватися до всіх членів колективу, оскільки одна й та сама форма заохочення може мати різний мотиваційний ефект або взагалі не впливати на окремих працівників. У зв'язку з цим важливим є визначення базових принципів і підходів до побудови системи нематеріального стимулювання.

До основних умовних правил її формування можна віднести такі положення [5].

«Використання різноманітних інструментів». Чим ширший набір засобів нематеріальної мотивації застосовується в організації, тим більша ймовірність досягнення бажаного результату та тим більше можливостей впливу на різні типи працівників. При цьому доцільно враховувати мотиваційний профіль працівника, під яким розуміють сукупність внутрішніх причин і потреб, що визначають його поведінку та рівень професійної активності.

«Правильний вибір часу». Ефективність мотивації значною мірою залежить від своєчасності її застосування, оскільки вона ґрунтується на принципі зв'язку між дією та винагородою. Порушення часової логіки послаблює мотиваційний ефект і знижує зацікавленість працівників у досягненні результатів.

«Готовність до різних реакцій». Це правило враховує індивідуальні особливості сприйняття заохочень працівниками. Одна й та сама форма мотивації може викликати як позитивну реакцію та підвищення залученості,

так і байдужість або навіть негативне ставлення, що потенційно здатне знизити ефективність мотиваційної системи.

Врахування зазначених принципів є необхідною умовою формування дієвої системи нематеріального стимулювання в організації. Водночас відсутність системного підходу та використання спонтанних управлінських рішень у цій сфері може призвести до протилежного ефекту та не відповідати цілям управління персоналом. Наприклад, надмірно часте застосування мотиваційних заходів може призвести до їхнього сприйняття як звичайної частини робочого процесу без стимулюючого ефекту. Натомість занадто рідке або несвоєчасне заохочення може викликати у працівників відчуття недооціненості та втрати значущості їхнього внеску, що негативно впливає на мотивацію.

Тому системність і планованість застосування мотиваційних механізмів повинні бути чітко структуровані та регламентовані. У зв'язку з цим для впровадження подібної системи в організації доцільно використовувати спеціальні програми, які забезпечують поетапне та послідовне впровадження нематеріальної мотивації в практику управління персоналом. Основні етапи такої програми можуть бути представлені у такій послідовності [30]:

Етап 1 - ухвалення рішення про впровадження системи нематеріальної мотивації в організації. На цьому етапі здійснюється попередня оцінка можливостей підприємства щодо забезпечення функціонування мотиваційної системи, а також аналіз витрат на її реалізацію. Наприклад, такі інструменти, як грамоти або розміщення фотографій працівників на Дошці пошани, не потребують значних фінансових ресурсів. Водночас заходи на кшталт організації харчування або оплати навчання пов'язані з істотними витратами і можуть бути недоступними для всіх організацій без негативного впливу на їхній фінансовий стан.

Етап 2 - визначення потреб працівників щодо можливих мотиваторів у межах системи. На цьому етапі ключова увага приділяється саме персоналу,

оскільки невідповідність між запропонованими стимулами та реальними потребами працівників може призвести до зниження ефективності всієї системи. Для цього застосовуються методи оцінки рівня задоволеності персоналу, які дозволяють отримати комплексне уявлення про ситуацію в організації та визначити найбільш затребувані види мотиваційних впливів.

Важливо враховувати, що мотиватори не є універсальними для всіх категорій працівників, тому необхідно здійснювати їх диференціацію залежно від професійної групи, рівня доходу та соціального статусу. Наприклад, оплата путівок для дітей працівників може бути ефективним стимулом для персоналу з нижчим рівнем доходу, тоді як для керівників така форма заохочення не матиме суттєвого мотиваційного впливу через інший рівень матеріального забезпечення.

Додатково важливою є практика залучення працівників до визначення бажаних форм стимулювання. Участь персоналу в процесі формування мотиваційного пакету дозволяє врахувати їхні реальні потреби та очікування, що підвищує ефективність системи в цілому. Також поширеною є практика, коли працівник має можливість самостійно обирати форму заохочення з запропонованого переліку, що значно підвищує рівень задоволеності, оскільки враховує індивідуальні пріоритети та потреби кожного співробітника.

У таблиці 1.2 представлено типовий розподіл мотиваторів, який характерний для більшості організацій і може використовуватися як базова модель для подальшого порівняльного аналізу.

Етап 3 передбачає визначення видів трудових досягнень, за які доцільно застосовувати нематеріальні стимули. Важливо розмежовувати виконання стандартних посадових обов'язків і результати, що перевищують базові вимоги. Заохочення за звичайне виконання функцій є недоцільним, оскільки це може сформувати у працівників хибне уявлення про те, що будь-яка рутинна дія повинна додатково винагороджуватися. Водночас досягнення підвищених результатів, прояв ініціативи, прагнення до вдосконалення та

підвищення ефективності праці мають обов'язково стимулюватися, оскільки вони приносять реальну користь організації.

Таблиця 1.2

Шаблони мотиваторів в організаціях

| категорії персоналу | складові пакета стимулювання персоналу |
|--|---|
| керівники підрозділів, які генерують дохід | компенсація витрат на харчування |
| | відшкодування проїзду або надання службового транспорту |
| | організація навчання та підвищення кваліфікації |
| | оплата абонементів у спортивні заклади |
| | компенсація витрат на мобільний зв'язок |
| | медичне страхування працівників |
| | часткове фінансування відпочинку |
| керівники підрозділів, що підтримують діяльність організації | компенсація харчування |
| | оплата проїзду або корпоративний транспорт |
| | навчання персоналу |
| | оплата відвідування спортзалу |
| | компенсація мобільного зв'язку |
| | медичне страхування |
| фахівці підрозділів, які забезпечують прибуткову діяльність | компенсація харчування |
| | транспортне забезпечення або оплата проїзду |
| | професійне навчання |
| | оплата занять спортом |
| | оплата мобільного телефону |
| фахівці підрозділів, що обслуговують основні процеси організації | компенсація харчування |
| | оплата транспорту або службові перевезення |
| | навчання та розвиток |
| | оплата занять спортом |
| інші категорії працівників | компенсація харчування |
| | транспортне забезпечення або відшкодування проїзду |

Етап 4 полягає у формалізації та затвердженні системи нематеріального стимулювання, а також у доведенні її положень до відома працівників. У великих організаціях цей процес може бути ускладненим, тому застосовуються масові способи інформування, зокрема розміщення відповідної інформації на офіційному вебсайті компанії або на інформаційних стендах, до яких забезпечується вільний доступ для всіх співробітників.

Етап 5 передбачає здійснення регулярного моніторингу, підтримання актуальності або оновлення пакета нематеріальних стимулів, оскільки система мотиваторів не повинна залишатися незмінною. Її статичність може призвести до ефекту звикання, коли працівники сприймають заохочення як звичайну складову робочого процесу, яка більше не викликає додаткової мотивації чи прагнення до досягнень.

Необхідність перегляду та коригування пакета мотиваторів зумовлюється змінами у внутрішній структурі організації, трансформацією її стратегічних цілей, а також динамікою кадрових процесів, зокрема зростанням рівня плинності персоналу. Підвищена плинність кадрів може свідчити про зниження рівня задоволеності працівників, втрату інтересу до роботи в організації та пошук альтернативних місць праці, які здатні краще задовольнити їхні матеріальні та нематеріальні потреби.

При цьому надмірно частий перегляд системи нематеріального стимулювання є недоцільним, оскільки не дозволяє сформувати стабільну картину ефективності її дії. Оптимальним вважається періодичне оновлення, наприклад один раз на рік, що дає змогу оцінити довгострокові тенденції, виявити зміни у мотиваційній поведінці персоналу та скоригувати систему відповідно до реальних потреб організації.

1.4. Умови ефективності нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності

Ефективність системи нематеріального стимулювання праці формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів [8]. До них, зокрема, належать:

- налагоджена взаємодія між працівниками та керівництвом у процесі розробки стимулюючих заходів, а також високий рівень взаєморозуміння щодо принципів функціонування мотиваційної системи;

- обґрунтованість, прозорість і зрозумілість критеріїв оцінювання результатів праці для всіх категорій персоналу;

- чіткість і доступність системи мотиваційних заходів, а також її позитивне сприйняття тими групами працівників, на яких вона спрямована;

- орієнтація стимулюючих заходів на формування та підтримку бажаних для організації моделей трудової поведінки;

- наявність механізму перегляду та коригування заходів у разі зниження їх ефективності;

- економічна доцільність застосування стимулів з урахуванням співвідношення витрат і отриманого результату.

Крім зазначених факторів, при побудові ефективної системи нематеріального стимулювання важливо дотримуватися певних принципів [8].

Перший принцип полягає у відповідності цілей системи нематеріального стимулювання стратегічним цілям підприємства. Ефективність мотиваційної системи значною мірою визначається тим, наскільки вона сприяє досягненню стратегічних орієнтирів організації. У зв'язку з цим на початковому етапі необхідно чітко визначити стратегічні цілі підприємства, а вже на їх основі формувати систему стимулювання таким чином, щоб її функціонування забезпечувало досягнення очікуваних результатів.

Другий принцип передбачає врахування очікувань і потреб персоналу під час формування мотиваційних механізмів. У сучасних теоріях мотивації підкреслюється, що потреби та очікування працівників не суперечать один одному, а взаємодоповнюють мотиваційні фактори. При цьому для кожного працівника характерне індивідуальне поєднання мотивів і потреб, що зумовлює необхідність їх попереднього аналізу та оцінювання. Саме врахування цієї індивідуальності дозволяє сформувати більш дієву та ефективну систему нематеріального стимулювання.

Третій принцип передбачає своєчасне виявлення та усунення демотивуючих чинників. До таких чинників можна віднести конфліктні ситуації між працівниками, психологічний дискомфорт, що виникає внаслідок високого рівня стресу, постановку нереалістичних або недосяжних цілей, невиконання управлінських обіцянок, а також відсутність визнання індивідуальних результатів праці. Усі зазначені фактори негативно впливають на рівень мотивації персоналу, тому їх необхідно ідентифікувати та мінімізувати шляхом оптимізації кадрових процесів або періодичного перегляду системи нематеріального стимулювання.

Четвертий принцип полягає у забезпеченні прозорості та зрозумілості мотиваційної системи. Працівник повинен чітко усвідомлювати, які саме дії та зусилля необхідні для досягнення певного результату і отримання відповідного заохочення. Наприклад, для отримання путівки на санаторно-курортне лікування може бути встановлена умова безперервної роботи в організації не менше двох років. Якщо ж система є недостатньо зрозумілою та працівник не може оцінити зв'язок між своїми зусиллями та винагородою, це призводить до зниження мотивації через невизначеність очікуваного результату [7].

П'ятий принцип полягає у своєчасності реалізації мотиваційних заходів. Йдеться про необхідність встановлення чітких і заздалегідь визначених термінів надання винагороди, які є відомими всім працівникам.

Порушення цих термінів або затримки у реалізації стимулів можуть мати демотивуючий ефект, що проявляється у зниженні довіри до роботодавця.

Шостий принцип передбачає комплексність мотиваційної системи, яка має охоплювати всі основні соціально-професійні групи працівників підприємства: молодих і досвідчених фахівців, чоловіків і жінок, працівників із сімейними обов'язками та без них, а також представників як розумової, так і фізичної праці.

Сьомий принцип полягає у залученні працівників до процесів соціальних змін на підприємстві. Зокрема, це може проявлятися через їхню участь у розробці колективного договору між роботодавцем і працівниками, що дозволяє закріпити додаткові соціальні гарантії, пільги та компенсації понад ті, що передбачені чинним законодавством України.

Окремо слід відзначити важливість такого аспекту нематеріального стимулювання, як рівень емоційного інтелекту керівника. Ця навичка забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію та є важливою як для працівників, так і для управлінського персоналу. У контексті формування системи нематеріальної мотивації емоційний інтелект відіграє особливу роль, оскільки дозволяє керівнику впливати на мотивацію працівників не лише через матеріальні ресурси, а й за допомогою психологічних та комунікаційних інструментів. На відміну від матеріального стимулювання, яке залежить від фінансових можливостей підприємства, нематеріальні методи за умови розвиненого емоційного інтелекту керівника можуть значно підвищувати рівень мотивації персоналу без додаткових витрат.

Таким чином, ефективність реалізації стимулюючих заходів на підприємстві визначається не лише рівнем професійної компетентності керівника, а й його здатністю до ефективної соціальної взаємодії та комунікації з персоналом.

Рівень продуктивності праці має прямий зв'язок із внутрішньою задоволеністю працівників, яка проявляється через низку характерних ознак:

- управлінські завдання формулюються керівництвом з урахуванням професійних знань, навичок і компетентностей підлеглих;
- працівники чітко розуміють очікувані від них результати діяльності та критерії їх оцінювання;
- визнання досягнень і успіхів персоналу з боку керівництва здійснюється на засадах справедливості та, за можливості, у відкритій (публічній) формі;
- безпосередній керівник підтримує працівників, виявляє зацікавленість у їхньому професійному зростанні та кар'єрному розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Нематеріальна мотивація базується на внутрішніх спонукальних чинниках, до яких належать задоволення від виконаної роботи, розвиток комунікативних навичок, прагнення до самовдосконалення та самореалізації, а також підвищення професійної компетентності. Такий вид мотивації орієнтований на посилення лояльності працівників і підвищення їхньої зацікавленості як у результатах власної діяльності, так і в розвитку іміджу організації. Основною метою нематеріальної мотивації є стимулювання працівників до більш активного та відповідального виконання трудових обов'язків, що, у свою чергу, позитивно впливає на ключові показники діяльності підприємства: зростає продуктивність праці, збільшується прибутковість і формується сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

2. Використовуючи нематеріальні форми заохочення, роботодавець прагне залучити, утримати та закріпити висококваліфікованих працівників, підвищити загальну ефективність діяльності організації через посилення мотиваційного впливу, зміцнити відданість персоналу компанії, зменшити рівень плинності кадрів, а також скоротити непередбачувані витрати, пов'язані з підбором і адаптацією нових співробітників.

3. Ефективність нематеріальних винагород є доведеною на практиці. Такі форми стимулювання, як правило, потребують менших фінансових витрат порівняно з грошовими виплатами, проте здатні забезпечувати не менш високий мотиваційний ефект. Їм притаманне суспільне визнання, відчуття значущості та позитивне емоційне сприйняття, чого часто бракує матеріальним винагородам. Працівники сприймають нематеріальні заохочення як своєрідну нагороду за досягнення високих результатів, що стимулює їх до подальшого професійного розвитку та самовдосконалення.

4. Складність формування системи нематеріальної мотивації полягає у необхідності врахування індивідуальних особливостей працівників, оскільки

керівнику потрібно підібрати такі стимули, які будуть ефективними для конкретної особи. Використовувані методи мають персоналізований характер і не можуть однаково застосовуватися до всіх працівників, оскільки їхній вплив може суттєво відрізнятись або взагалі бути відсутнім для окремих співробітників. Саме тому важливим є чітке визначення принципів і підходів до формування системи нематеріальної мотивації.

5. Етапи впровадження системи нематеріальної мотивації в межах загальної програми дій можна представити у такій послідовності:

Етап 1 - прийняття рішення щодо запровадження системи нематеріального стимулювання в організації. На цьому рівні оцінюється доцільність її впровадження та загальна готовність підприємства до реалізації відповідної системи.

Етап 2 - визначення потреб працівників у мотиваційних інструментах, які планується використовувати в межах системи. Це дозволяє сформулювати набір стимулів, що відповідає реальним очікуванням персоналу.

Етап 3 - ідентифікація типів трудових досягнень, за які передбачається застосування нематеріальних заохочень. На цьому етапі визначається, які результати праці є підставою для мотиваційного впливу.

Етап 4 - затвердження системи нематеріального стимулювання та інформування працівників щодо її змісту і структури заохочень.

Етап 5 - здійснення моніторингу ефективності системи, а також її підтримка або оновлення. Це необхідно, оскільки мотиваційний пакет не повинен залишатися незмінним, адже з часом працівники можуть звикати до нього і переставати сприймати як стимулюючий фактор.

6. Ефективність системи нематеріального стимулювання праці визначається низкою ключових факторів:

- наявністю співпраці між працівниками та керівництвом у процесі розробки стимулюючих заходів і досягненням взаєморозуміння щодо принципів функціонування системи;

- обґрунтованістю, зрозумілістю та прийнятністю критеріїв оцінювання результатів праці для всього персоналу;
- чіткістю та позитивним сприйняттям системи мотиваційних заходів тими групами працівників, на які вона спрямована;
- спрямованістю стимулів на формування необхідної для організації моделі трудової поведінки;
- наявністю механізму перегляду заходів у разі зниження їх ефективності;
- економічною доцільністю застосування стимулів з урахуванням співвідношення витрат і отриманого результату.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІРЦ СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ № 8 м. КИЄВА

2.1. Організаційна характеристика ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва

Офіційна повна назва установи - Інклюзивно-ресурсний центр Святошинського району № 8 м. Києва, що надає послуги дітям, які потребують психолого-педагогічної та медико-соціальної підтримки. Скорочене найменування організації - ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва.

Юридичне місцезнаходження установи: 03113, м. Київ, Святошинський район, проспект Перемоги, 63. За організаційно-правовою формою вона є комунальною установою, а форма власності визначається як комунальна.

ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва, що забезпечує надання психолого-педагогічної та медико-соціальної допомоги дітям, був заснований відповідно до розпорядження Адміністрації м. Києва від 05.12.2018 року. Засновником установи виступає Адміністрація м. Києва. Функції координації діяльності центру покладено на Управління освіти Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації.

Інклюзивно-ресурсний центр № 8 Святошинського району м. Києва було засновано в умовах суттєвих змін у національній системі освіти, що пов'язані з утвердженням ідей інклюзивності, орієнтації на потреби дитини та гарантуванням рівних можливостей доступу до якісної освіти для всіх дітей, зокрема тих, які мають особливі освітні потреби. Необхідність створення такого центру зумовлена поступовою відмовою від застарілої системи психолого-медико-педагогічних комісій (ПМПК), діяльність яких була переважно зосереджена на фіксації порушень розвитку та визначенні

відповідного типу закладу освіти. Натомість нова модель передбачає комплексний підхід до підтримки дитини, що базується на врахуванні її індивідуальних особливостей, можливостей і перспектив розвитку.

Важливим кроком у становленні цієї системи стало ухвалення Закону України «Про освіту» у 2017 році, який закріпив інклюзивне навчання як один із ключових напрямів державної освітньої політики. Подальший розвиток ці положення отримали у постанові Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 року № 545 «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр», де були визначені правові, організаційні та змістові основи функціонування ІРЦ. Згідно з цими нормативними документами, органи місцевого самоврядування були наділені повноваженнями створювати мережу інклюзивно-ресурсних центрів як комунальних установ, метою яких є забезпечення доступності психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових послуг для дітей.

У зазначеному контексті Інклюзивно-ресурсний центр № 8 Святошинського району м. Києва було створено приблизно у 2018 році на підставі відповідного рішення органів місцевого самоврядування — Київської міської ради або розпорядження Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації. Його поява стала частиною ширшого процесу розбудови мережі інклюзивно-ресурсних центрів у столиці, спрямованого на територіальне наближення послуг до населення та забезпечення їх більшої доступності для дітей і родин, які мешкають у різних районах міста. Центр діє як комунальна установа та перебуває у підпорядкуванні органів управління освіти, що сприяє його включенню до єдиного освітнього простору регіону.

Від часу свого створення ІРЦ № 8 реалізує широкий спектр функцій, орієнтованих на впровадження державної політики у сфері інклюзивної освіти. Одним із провідних напрямів його діяльності є здійснення комплексної психолого-педагогічної оцінки розвитку дітей від раннього віку до підліткового періоду. Така оцінка базується на міждисциплінарному

підході та проводиться фахівцями різних спеціальностей (практичними психологами, учителями-дефектологами, логопедами тощо), що дає можливість всебічно проаналізувати індивідуальні особливості розвитку дитини, визначити її сильні сторони та освітні потреби.

На підставі результатів комплексної оцінки спеціалісти центру надають рекомендації щодо організації освітнього процесу, зокрема визначають доцільну форму навчання, потребу у створенні інклюзивного середовища, розробленні індивідуальної програми розвитку та забезпеченні належного психолого-педагогічного супроводу. Вагомим напрямом діяльності ІРЦ є також консультативна підтримка батьків або законних представників дитини, що сприяє підвищенню рівня їхньої обізнаності про особливості розвитку дитини та формуванню ефективних підходів до взаємодії з нею.

Крім того, центр здійснює активну співпрацю із закладами дошкільної та загальної середньої освіти, забезпечуючи методичну допомогу педагогам з питань організації інклюзивного навчання, адаптації освітніх програм, застосування корекційно-розвиткових методик і створення безпечного та сприятливого освітнього середовища. Фахівці ІРЦ долучаються до роботи команд психолого-педагогічного супроводу, беруть участь у розробленні й впровадженні індивідуальних програм розвитку, а також здійснюють моніторинг динаміки розвитку дітей з особливими освітніми потребами.

Важливим напрямом роботи центру є інформаційно-просвітницька діяльність, спрямована на формування в суспільстві позитивного сприйняття інклюзії, подолання усталених стереотипів і підвищення рівня обізнаності щодо прав та можливостей осіб з особливими освітніми потребами. У цьому аспекті ІРЦ виконує не лише діагностично-консультативні функції, а й виступає як значущий соціальний інститут, що сприяє становленню інклюзивної культури в суспільстві.

Отже, заснування Інклюзивно-ресурсного центру № 8 Святошинського району м. Києва є наслідком послідовного впровадження державної політики у сфері освіти, спрямованої на гарантування права кожної дитини на якісне

навчання. Його діяльність відображає перехід від медично орієнтованої моделі до комплексного психолого-педагогічного супроводу, який враховує індивідуальні особливості дитини та сприяє її гармонійному розвитку, соціальній інтеграції й самореалізації [36].

На сьогодні посаду директора ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва обіймає Трухан Альона Григорівна.

Отже, предмет діяльності установи ІРЦ № 8 полягає у виконанні функцій, які раніше здійснювали територіальні психолого-медико-педагогічні комісії, а також у наданні підтримки закладам освіти з питань психолого-педагогічного та медико-соціального супроводу реалізації основних освітніх програм, організації навчання і виховання учнів.

Метою реалізації зазначених напрямів діяльності є підвищення якості загальної освіти в закладах, підпорядкованих департаменту освіти Адміністрації міста (дошкільної, початкової, базової та повної загальної середньої освіти), зокрема в аспекті забезпечення рівного доступу до якісної освіти для дітей з особливостями розвитку без проявів дискримінації.

До основних напрямів діяльності ІРЦ № 8 належать:

- здійснення комплексного обстеження дітей віком від 0 до 18 років з метою раннього виявлення особливостей їхнього фізичного та/або психічного розвитку, а також можливих поведінкових відхилень;

- формування за результатами проведеного обстеження рекомендацій щодо надання дітям психолого-медико-педагогічної допомоги, організації їхнього навчання і виховання, а також підтвердження, уточнення або коригування раніше наданих висновків комісії;

- надання консультативної підтримки батькам (законним представникам), педагогічним працівникам закладів освіти, фахівцям установ соціального захисту, медичних закладів та інших організацій з питань навчання, виховання й корекції порушень розвитку дітей з обмеженими можливостями здоров'я та/або девіантною поведінкою;

- сприяння державним установам медико-соціальної експертизи у процесі розроблення індивідуальної програми реабілітації дитини з інвалідністю;

- ведення обліку відомостей про дітей з обмеженими можливостями здоров'я та/або девіантними формами поведінки, які проживають у межах території, що належить до сфери діяльності центру;

- участь у здійсненні інформаційно-просвітницької діяльності серед населення з метою запобігання та корекції порушень фізичного й/або психічного розвитку, а також поведінкових відхилень у дітей;

- налагодження взаємодії з психолого-медико-педагогічними консилиумами закладів, що провадять освітню діяльність;

- забезпечення методичної підтримки закладів освіти, зокрема участь у розробленні освітніх програм та індивідуальних навчальних планів, допомога у виборі найбільш ефективних методів навчання й виховання учнів, які мають труднощі в опануванні загальноосвітніх програм, а також сприяння виявленню та подоланню можливих перешкод у процесі їхнього навчання.

Розглянемо організаційну структуру ІРЦ № 8 м. Києва (рис. 2.1).

Структура управління установою належить до лінійно-функціонального типу, що передбачає поєднання вертикальної системи підпорядкування з чітким розмежуванням функціональних обов'язків між окремими структурними підрозділами. Такий підхід забезпечує впорядкованість ієрархії, визначеність повноважень і відповідальності, а також сприяє підвищенню результативності управлінських рішень.

Очолює установу директор, який здійснює загальне керівництво її діяльністю, визначає стратегічні орієнтири розвитку та несе відповідальність за ефективність функціонування. У прямому підпорядкуванні директора перебуває заступник, на якого покладено координацію окремих напрямів роботи та забезпечення практичної реалізації прийнятих управлінських рішень. Заступнику підпорядковуються керівники структурних підрозділів (відділів), які організовують і контролюють діяльність відповідних

підрозділів, розподіляють посадові обов'язки між працівниками та відповідають за виконання поставлених завдань. Крім того, при керівництві діють фахівці апарату управління, які забезпечують аналітичну, консультативну й організаційну підтримку управлінського процесу.



Рис. 2.1. Організаційна структура ІРЦ № 8 м. Києва

Сутність лінійно-функціональної організаційної структури полягає у дотриманні принципу єдиноначальності, за яким кожен працівник підпорядковується лише одному безпосередньому керівникові та отримує управлінські вказівки виключно від нього. Це сприяє чіткому визначенню каналів управлінської взаємодії, запобігає дублюванню функцій і зменшує ризик виникнення суперечливих розпоряджень.

Водночас функціональний розподіл обов'язків між структурними підрозділами забезпечує спеціалізацію діяльності, підвищення рівня професійної компетентності працівників і покращення якості виконання поставлених завдань.

Таким чином, кожен структурний підрозділ організації підпорядковується своєму безпосередньому керівникові, який, у свою чергу, виконує розпорядження вищого керівництва та відповідає за результати роботи підрозділу. Така модель управління забезпечує узгодженість дій, оперативність ухвалення рішень і ефективну координацію діяльності організації в цілому.

Матеріально-технічна база Інклюзивно-ресурсного центру відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності його функціонування та реалізації основних завдань, пов'язаних із наданням психолого-педагогічних, корекційно-розвиткових і консультативних послуг дітям з особливими освітніми потребами.

Вона формує основу для організації безпечного, доступного та функціонально доцільного освітнього середовища, яке відповідає сучасним вимогам інклюзивної освіти.

Загальна площа приміщення центру становить 152 м². ІРЦ розміщений у межах закладу загальної середньої освіти, при цьому вся зазначена площа використовується безпосередньо для потреб центру. Така організація простору свідчить про інтеграцію ІРЦ у загальну освітню інфраструктуру, що сприяє налагодженню ефективної взаємодії з педагогічними працівниками та адміністрацією закладу.

Внутрішня структура приміщення характеризується функціональним зонуванням, яке забезпечує можливість реалізації різних напрямів діяльності центру. Зокрема, передбачено окремі кабінети для ключових фахівців, які здійснюють комплексну психолого-педагогічну оцінку та супровід дітей.

До них належать кабінети директора, вчителя-логопеда, тифлопедагога, сурдопедагога, олігофренопедагога та практичного психолога - по одному приміщенню для кожного спеціаліста.

Такий підхід забезпечує дотримання принципу конфіденційності, індивідуалізації роботи та створення сприятливих умов для проведення діагностичних і корекційно-розвиткових занять.

Наявність вузькопрофільних спеціалістів свідчить про міждисциплінарний характер діяльності центру та орієнтацію на комплексне вивчення особливостей розвитку дитини.

Водночас у структурі центру відсутнє окреме приміщення для медичної сестри, що може обмежувати можливості здійснення постійного медичного супроводу та контролю за станом здоров'я дітей безпосередньо в межах установи.

У такому випадку актуальною є взаємодія з медичними закладами або залучення відповідних фахівців на договірній основі. Обслуговування функціонування ІРЦ забезпечується двома працівниками допоміжного персоналу, які відповідають за підтримання належного санітарно-гігієнічного стану приміщень та технічне обслуговування.

Окрім індивідуальних кабінетів, у центрі передбачено низку допоміжних і спеціалізованих приміщень, що розширюють можливості організації роботи. Зокрема, функціонує приймальня, яка виконує роль адміністративного та комунікаційного осередку, забезпечуючи первинний прийом відвідувачів і координацію їх подальшого супроводу.

Наявність ресурсної кімнати є важливим елементом сучасного ІРЦ, оскільки вона оснащується спеціальними дидактичними матеріалами, розвивальними засобами та обладнанням, що використовуються для проведення корекційно-розвиткових занять. Окреме приміщення для занять лікувальною фізкультурою створює умови для фізичної реабілітації та розвитку моторики дітей, що є особливо важливим для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату.

Також у структурі центру передбачено кімнату для проведення спільних засідань педагогічних працівників, яка використовується для організації командної роботи фахівців, обговорення результатів комплексної оцінки, планування індивідуальних програм розвитку та координації подальших дій.

Водночас відсутність окремого приміщення для проведення групових психолого-педагогічних занять може розглядатися як певне обмеження, оскільки групові форми роботи є важливими для розвитку комунікативних навичок, соціалізації та емоційної підтримки дітей.

Значна увага приділяється забезпеченню доступності приміщення для осіб з особливими освітніми потребами. У центрі облаштовано одну спеціально обладнану туалетну кімнату відповідно до вимог державних будівельних норм, що свідчить про врахування потреб маломобільних груп населення. Будівля, у якій розташований ІРЦ, має два поверхи.

Хоча відсутні дані щодо наявності ліфтів і підйомників, у закладі встановлено пандуси та поручні, які забезпечують базовий рівень безбар'єрності. Важливою є також наявність безперешкодного доступу до приміщень центру, що створює умови для вільного пересування осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп.

Інженерно-комунікаційне забезпечення ІРЦ відповідає необхідним стандартам функціонування освітніх установ. Приміщення обладнане системою центрального опалення, що гарантує підтримання оптимального температурного режиму впродовж опалювального сезону.

Крім того, центр забезпечений водопостачанням, включаючи гарячу воду, а також каналізаційною системою, що створює належні санітарно-гігієнічні умови для перебування дітей, батьків та працівників.

Узагальнюючи, можна зазначити, що матеріально-технічна база Інклюзивно-ресурсного центру загалом відповідає базовим вимогам до організації діяльності установ такого типу та забезпечує можливість реалізації основних функцій.

Водночас окремі аспекти, зокрема розширення площі, облаштування додаткових приміщень для групової роботи, а також удосконалення технічних засобів доступності (зокрема встановлення підйомників або ліфтів), можуть розглядатися як перспективні напрями подальшого розвитку центру з метою підвищення якості та доступності наданих послуг.

2.2. Аналіз господарської діяльності ІРЦ Святошинського району № 8 м. Києва

Проведемо аналіз основних показників діяльності ІРЦ № 8 м. Києва, зокрема розглянемо структуру та динаміку джерел фінансування установи за 2023–2025 роки, що подані в таблиці 2.1.

У загальній структурі джерел фінансового забезпечення діяльності установи домінують внутрішні надходження, частка яких у 2025 році становила 99,68%. При цьому найбільшу питому вагу серед них займали доходи майбутніх періодів - 65,31%, а також доходи від надання платних послуг, які склали 34,38% у 2025 році.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка джерел фінансування діяльності ІРЦ №8 м. Києва за 2023–2025 рр.

| Стаття фінансування | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Сума, грн | Структура, % | Сума, грн | Структура, % | Сума, грн | Структура, % |
| 1) Зовнішні джерела: | | | | | | |
| - субсидії | 286325,00 | 0,26 | 301250,00 | 0,27 | 314500,00 | 0,28 |
| - інші трансферти | 39520,00 | 0,04 | 41560,00 | 0,04 | 48000,00 | 0,04 |
| Разом | 325845,00 | 0,30 | 342810,00 | 0,31 | 362500,00 | 0,32 |
| 2) Внутрішні джерела: | | | | | | |
| - прибутки від надання платних послуг | 37520260,00 | 34,11 | 38690150,00 | 34,46 | 39189909,37 | 34,38 |
| - доходи майбутніх періодів | 72150640,00 | 65,59 | 73250250,00 | 65,24 | 74453705,00 | 65,31 |
| Разом | 109670900,00 | 99,70 | 111940400,00 | 99,69 | 113643614,37 | 99,68 |
| Усього | 109996745,00 | 100 | 112283210,00 | 100 | 114006114,37 | 100 |

Доходи майбутніх періодів у даному випадку відображають надходження, отримані протягом 2025 року, які будуть враховані в наступних звітних періодах відповідно до принципів бухгалтерського обліку.

Серед зовнішніх джерел фінансування можна виокремити субсидії, частка яких у 2025 році становила 0,28%, а також інші трансферти, на які припадало 0,047% у цьому ж періоді.

Варто зазначити, що в ІРЦ № 8 м. Києва не формуються фонди внутрішнього господарського призначення, зокрема статутний капітал, а також відсутні фонди, що створюються у взаємодії із зовнішніми суб'єктами, такі як резервний капітал. Це пояснюється бюджетним характером діяльності установи.

Структура та динаміка активів ІРЦ № 8 м. Києва відповідно до даних бухгалтерського балансу наведені в табл. 2.2.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що протягом досліджуваного періоду загальна вартість майна установи зросла на 106 136 тис. грн. Таке зростання було зумовлене передусім збільшенням фінансових активів на 106 428 тис. грн, зокрема значним приростом розрахунків за доходами на 106 069 тис. грн. Водночас спостерігалось зменшення вартості нефінансових активів на 292 тис. грн, що відповідає зниженню на 2,46%.

Щодо структури активів установи, на початку аналізованого періоду переважали нефінансові активи, частка яких становила 73,22%, тоді як питома вага фінансових активів дорівнювала 22%. Така ситуація пояснюється тим, що на кінець 2023 року фінансові активи були представлені виключно розрахунками з іншими дебіторами та мали від'ємне значення у розмірі 11 700 тис. грн.

У 2024–2025 роках відбулися істотні зміни у структурі активів: провідну роль почали відігравати фінансові активи, частка яких зросла з 63,32% до 82,12%. При цьому питома вага розрахунків за доходами збільшилася з 99,59% до 99,78%. Натомість частка розрахунків з іншими дебіторами скоротилася з -36,27% до -10,68%.

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки активів балансу ІРЦ №8 м. Києва за
2023–2025 рр.

| Актив балансу | На кінець 2023 року | | На кінець 2024 року | | На кінець 2025 року | | Зміни, тис. грн | Темп зростання, % |
|--|---------------------|---------|---------------------|--------|---------------------|--------|-----------------|-------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | | |
| 1. Нефінансові активи | 11862 | 7322,22 | 11645 | 36,68 | 11570 | 10,88 | -292 | 97,54 |
| 1.1. Основні засоби (за залишковою вартістю) | 3839 | 2369,75 | 3632 | 11,44 | 3442 | 3,24 | -397 | 89,66 |
| 1.2.Невироблені активи | 7952 | 4908,64 | 7952 | 25,05 | 7952 | 7,48 | 0 | 100 |
| 1.3. Матеріальні запаси | 71 | 43,83 | 61 | 0,19 | 176 | 0,17 | 105 | 247,89 |
| 2. Фінансові активи | -11700 | -72,22 | 20100 | 63,32 | 94728 | 89,12 | 106428 | -809,64 |
| 2.3. Розрахунки: | | | | | | | | |
| - за доходами | 0 | 0 | 31615 | 99,59 | 106069 | 99,78 | 106069 | - |
| - з іншими дебіторами | -11700 | -72,22 | -11515 | -36,27 | -11348 | -10,68 | 352 | 96,99 |
| Майно - ВСЬОГО | 162 | 100 | 31745 | 100 | 106298 | 100 | 106136 | 65615,05 |

Одночасно зменшилася питома вага нефінансових активів - з 36,68% до 10,88%. У середині цієї групи також спостерігалось скорочення частки основних засобів із 11,44% до 3,24% та невиробничих активів - з 25,05% до 7,48%.

Далі проведемо аналіз структури та динаміки пасиву балансу ІРЦ № 8 м. Києва (табл. 2.3).

Відповідно до даних таблиці 2.3, протягом досліджуваного періоду загальна вартість джерел формування майна установи зросла на 106 136 тис. грн, що було зумовлено виключно змінами у фінансових результатах діяльності.

Зокрема, фінансовий результат попередніх періодів залишався від'ємним, однак його значення покращилося на 3,49%. Амортизація особливо цінного майна збільшилася на 10,59%. Найбільш суттєвий вплив на загальне зростання показників мали доходи та витрати майбутніх періодів, які зросли на 106 069 тис. грн. Водночас резерви майбутніх витрат скоротилися на 19,67%.

На кінець 2023 року структура джерел формування майна характеризувалася значними диспропорціями: питома вага фінансового результату минулих періодів становила -2656,17%, амортизації особливо цінного майна - -2232,72%, а резервів майбутніх витрат - 524,07%.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки пасиву балансу ІРЦ №8 м. Києва за
2023–2025 рр.

| Актив балансу | На кінець 2023 року | | На кінець 2024 року | | На кінець 2025 року | | Зміни, тис. грн | Темп зростання, % |
|--|---------------------|----------|---------------------|--------|---------------------|-------|-----------------|-------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | | |
| 1. Зобов'язання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 2. Фінансовий результат | 162 | 100 | 31745 | 100 | 106298 | 1000 | 106136 | 65616,05 |
| - Фінансовий результат | -4303 | -2656,17 | -3703 | -11,66 | -4453 | -4,19 | -150 | 103,49 |
| минулих періодів | 3617 | 2232,72 | 3833 | 12,07 | 4000 | 3,76 | 383 | 110,59 |
| - амортизація особливо цінного майна | 0 | 0 | 31615 | 99,59 | 106069 | 99,78 | 106069 | - |
| - доходи та витрати майбутніх періодів | 626 | 849 | 524,07 | 0 | 0 | 682 | 0,64 | -167 |
| - резерви майбутніх витрат | 162 | 100 | 31745 | 100 | 106298 | 100 | 106136 | 65616,05 |

У 2024–2025 роках відбулися суттєві структурні зміни. Найбільшу частку займали доходи та витрати майбутніх періодів, питома вага яких зросла з 99,59% до 99,78%. Частка фінансового результату минулих періодів змінилася з -11,66% до -4,19%. Питома вага амортизації особливо цінного майна зменшилася з 12,07% до 3,76%, тоді як частка резервів майбутніх витрат, навпаки, зросла з 0% до 0,64%.

Таким чином, результати проведеного аналізу основних показників діяльності Інклюзивно-ресурсного центру № 8 м. Києва свідчать про наявність загалом позитивної динаміки його фінансово-економічного розвитку. Зокрема, спостерігається зростання обсягів джерел фінансування, що може бути обумовлено як посиленням бюджетної підтримки, так і більш ефективним залученням додаткових фінансових ресурсів. Одночасно відзначається покращення фінансових результатів діяльності установи, що вказує на раціональніший підхід до використання наявних коштів та оптимізацію витрат.

Виявлені тенденції дозволяють зробити висновок про поступове зміцнення економічного становища установи, підвищення її фінансової стійкості та здатності забезпечувати належний рівень надання послуг. Поліпшення фінансових показників також формує передумови для подальшого розвитку матеріально-технічної бази, удосконалення організації роботи та розширення спектра психолого-педагогічних послуг для населення. Таким чином, позитивні зміни у фінансовій сфері ІРЦ № 8 доцільно розглядати як важливий чинник підвищення ефективності його функціонування та якості виконання покладених завдань.

2.3. Оцінка системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва

Нематеріальне стимулювання є важливою складовою управлінського підходу в ІРЦ № 8 м. Києва та застосовується у комплексі з матеріальними заохоченнями і заходами дестимулювання.

Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від збалансованого поєднання системи заохочень і санкцій щодо працівників. У цьому контексті нематеріальні методи мотивації посідають вагомe місце в системі управління персоналом досліджуваної установи.

У ІРЦ № 8 м. Києва працівники відчують належний рівень поваги та підтримки з боку керівництва і колег, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Одним із ключових стратегічних завдань установи є збереження кваліфікованого кадрового складу та зниження рівня плинності персоналу.

Під час пропозиції працевлаштування в організації кандидатам надається розширений соціальний пакет та застосовуються програми нематеріального стимулювання, що підвищує привабливість робочих місць і дає змогу здійснювати відбір найбільш кваліфікованих претендентів серед значної кількості кандидатів.

Система нематеріальної мотивації в ІРЦ № 8 м. Києва тісно інтегрована з матеріальними формами стимулювання та охоплює такі складові:

- можливості професійного та кар'єрного розвитку;
- підвищення кваліфікації працівників;
- організацію професійного навчання;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- підтримку згуртованості колективу;
- систему заохочень у вигляді похвали та відзнак.

Перед ухваленням рішень щодо оновлення програм нематеріального стимулювання в установі проводиться анонімне анкетування працівників, що

дозволяє виявити їхні думки, потреби та пропозиції стосовно можливих змін у соціальному пакеті.

Найбільш обґрунтована та практично реалізовна пропозиція в межах фінансових можливостей установи включається до чинної програми стимулювання персоналу. У процесі формування системи заохочень важливе значення має механізм зворотного зв'язку, який забезпечує ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом.

Зокрема, в анкетах працівники мають можливість не лише висловлювати нові пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання, але й надавати оцінку вже існуючим її елементам. Це дозволяє керівництву отримувати об'єктивне уявлення про ефективність діючих заходів та виявляти потреби у їх коригуванні чи доповненні.

Важливим складником функціонування системи нематеріального стимулювання є також її фінансово-економічне обґрунтування. Перед впровадженням будь-яких змін або доповнень до програми здійснюється розрахунок очікуваного економічного ефекту та формується відповідний бюджет витрат. Підготовлений проєкт бюджету подається на затвердження директору установи.

Керівництво організації підтримує прагнення працівників до професійного розвитку та створює умови для їхнього вдосконалення, зокрема шляхом організації навчання за рахунок установи та надання оплачуваних відпусток для підвищення кваліфікації.

Енергійні та ініціативні працівники мають розширені можливості для професійного розвитку й кар'єрного зростання в межах діючих кадрових програм організації. Окрему увагу при цьому приділено підтримці та адаптації молодих співробітників, що сприяє їх швидшому входженню в професійне середовище та підвищенню ефективності роботи.

Дошка пошани працівників ІРЦ № 8 м. Києва передбачає умовний поділ відзнак на три рівні — Silver, Gold та Platinum. Її формування

здійснюється щомісячно фахівцем з кадрових питань відповідно до встановлених критеріїв.

Зокрема:

- у разі отримання працівником «Кубка найкращого працівника» від 1 до 3 разів йому присвоюється статус Silver. Фотографія такого працівника розміщується на відповідному стенді, а поряд відображається кількість отриманих електронних кубків у вигляді зірочок;

- у випадку отримання «Кубка найкращого працівника» від 4 до 6 разів працівнику надається статус Gold. Його фото також розміщується на стенді із зазначенням кількості відзнак у вигляді зірочок;

- при отриманні від 7 до 9 «Кубків найкращого працівника» працівнику присвоюється статус Platinum, що супроводжується розміщенням фотографії на стенді та відображенням кількості отриманих електронних нагород у вигляді зірочок.

Також однією з форм нематеріального стимулювання в ІРЦ № 8 м. Києва є вручення подяк. Наприкінці кожного кварталу фахівець з кадрових питань визначає кандидатів для відзначення у таких номінаціях:

- «Кращий фахівець»;
- «Впевнений старт»;
- «Істотний внесок у розвиток управління».

Ще одним важливим елементом нематеріальної мотивації в установі є підтримка працівників. Співробітники повинні мати можливість звернутися до компетентної особи за порадою або допомогою у вирішенні професійних питань, що підвищує рівень їхньої впевненості та ефективності роботи.

Крім того, значна увага приділяється формуванню позитивного ставлення працівників до власної діяльності та організації в цілому, оскільки це сприяє підвищенню їхньої професійної самооцінки та відчуття значущості. Для багатьох співробітників також важливим є наявність певного рівня професійного виклику, коли результат роботи залежить від їхніх зусиль, що дозволяє проявити та підкреслити високий рівень компетентності.

Важливу роль відіграє й формування відчуття єдності та згуртованості колективу. Цьому сприяють корпоративні заходи, спільні святкування днів народження, Нового року та інших значущих подій, що створюють позитивні спільні враження та допомагають працівникам краще взаємодіяти між собою.

Для оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації в досліджуваній установі доцільно проаналізувати показники плинності кадрів, а також результати опитування працівників. У таблиці 2.4 наведено основні показники плинності кадрів ІРЦ № 8 м. Києва.

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу ІРЦ №8 м. Києва за 2023-2025 рр.

| Показники | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення, +/- | |
|--|-------|-------|-------|-----------------|-------------|
| | | | | 2024 / 2023 | 2025 / 2024 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, ос. | 18 | 19 | 22 | 1 | 3 |
| Прибуло, ос. | 1 | 3 | 6 | 2 | 3 |
| Вибуло, ос. | 2 | 2 | 3 | - | 1 |
| У т.ч.: звільнено за власним бажанням, ос. | 2 | 2 | 3 | - | 1 |
| Кількість працівників, які працюють в організації понад рік, ос. | 15 | 14 | 13 | -1 | -1 |
| Коефіцієнти руху персоналу: у т.ч. | | | | | |
| - по прийому, % | 5,56 | 15,79 | 27,27 | 10,23 | 11,48 |
| - після вибуття, % | 11,11 | 10,53 | 13,64 | -0,58 | 3,11 |
| - Загального обороту, % | 16,67 | 26,32 | 40,91 | 9,65 | 14,59 |
| - плинності кадрів, % | 11,11 | 10,53 | 13,64 | -0,58 | 3,11 |
| - сталості складу, % | 83,33 | 73,68 | 59,09 | -9,65 | -14,59 |

Для наочності динаміку цих показників представлено на рис. 2.2. Згідно з наведеними даними, протягом усього досліджуваного періоду спостерігається зростання коефіцієнта обороту за прийомом персоналу.

При цьому коефіцієнти обороту за вибуттям персоналу та плинності кадрів у 2024 році зменшилися на 0,58%, тоді як у 2025 році спостерігалось їх зростання на 3,11%.

Важливо підкреслити, що рівень плинності кадрів упродовж усього аналізованого періоду перевищував природний діапазон (3–5%) і мав тенденцію до подальшого підвищення, що свідчить про негативну динаміку в управлінні персоналом.

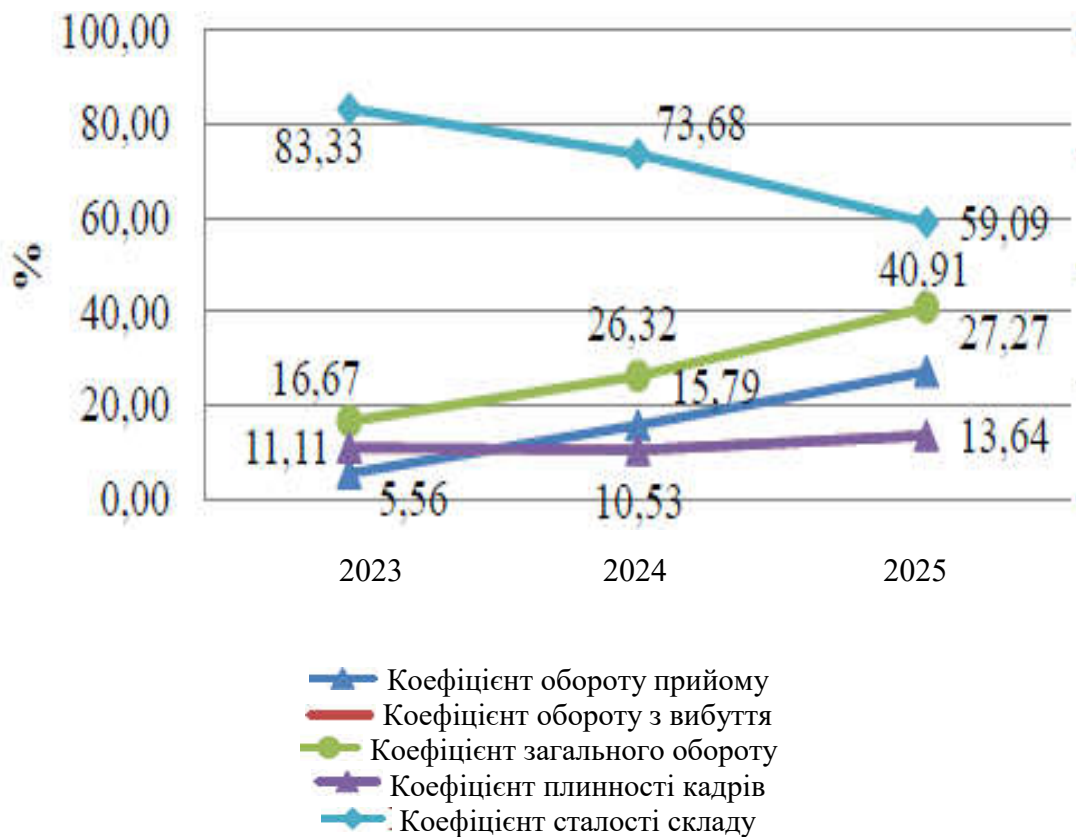


Рис. 2.2. Динаміка показників руху персоналу ІРЦ №8 м. Києва

Крім того, протягом досліджуваного періоду фіксується зростання коефіцієнта загального обороту персоналу — з 16,67% до 40,91%. Це

пояснюється одночасним збільшенням як кількості звільнених працівників, так і чисельності осіб, прийнятих на роботу до організації.

Також слід звернути увагу на зниження рівня стабільності кадрового складу, що є несприятливою тенденцією та може свідчити про можливе зменшення задоволеності працівників умовами праці, а також діючою системою мотивації в установі.

Далі було проведено анкетування працівників ІРЦ № 8 м. Києва з метою визначення рівня їхньої задоволеності системою нематеріального стимулювання. Для реалізації дослідження використовувалася анкета, подана в Додатку А.

Участь в опитуванні взяли 22 працівники установи.

Анкета була спрямована на оцінювання ступеня значущості для працівників таких аспектів професійної діяльності (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Сума рангів за результатами проведеного дослідження щодо підвищення ефективності стану нематеріального стимулювання в ІРЦ №8 м. Києва

| Запитання | Середній бал |
|---|--------------|
| можливість отримання вищого рівня матеріальної винагороди | 3,1 |
| визнання та повага з боку керівництва | 3,9 |
| можливість реалізовувати творчий потенціал у процесі роботи | 4,3 |
| сприятливі взаємини між колегами та позитивний соціально-психологічний клімат у колективі | 3,4 |
| можливість набуття та розширення професійного досвіду | 3,9 |
| здатність якісно виконувати службові обов'язки та демонструвати високий рівень результативності | 4,6 |
| ступінь самостійності у виконанні професійних завдань | 4,2 |
| перспективи службового (кар'єрного) зростання | 3,7 |

- можливість отримання вищої матеріальної винагороди;
- повага та визнання з боку керівництва;
- можливість реалізації творчого потенціалу в роботі;

- характер міжособистісних відносин та соціально-психологічний клімат у колективі;
- можливість набуття професійного досвіду;
- можливість якісного виконання посадових обов'язків;
- рівень самостійності у виконанні роботи;
- перспективи професійного та кар'єрного зростання.

Оцінювання здійснювалося працівниками за п'ятибальною шкалою.

Відповідно до даних, поданих у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що працівники організації демонструють невисокий рівень задоволеності окремими аспектами нематеріального стимулювання. Зокрема, найнижчі оцінки отримали можливість підвищення матеріальної винагороди (3,1 бала), характер взаємин між співробітниками та соціально-психологічний клімат у колективі (3,4 бала), а також перспективи кар'єрного зростання (3,7 бала).

Висновки до розділу 2

1. Інклюзивно-ресурсний центр № 8 Святошинського району м. Києва було створено в межах загальнодержавної реформи системи освіти, спрямованої на розвиток інклюзивного навчання та забезпечення рівного доступу дітей з особливими освітніми потребами до якісної освіти. Передумовою його утворення стала ліквідація психолого-медико-педагогічних комісій (ПМПК) та перехід до нової моделі надання психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових послуг. Правові засади створення ІРЦ визначені Законом України «Про освіту» (2017 р.) та постановою Кабінету Міністрів України № 545 від 12 липня 2017 року «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр». Відповідно до цих нормативно-правових актів, органи місцевого самоврядування почали створювати мережу інклюзивно-ресурсних центрів. Інклюзивно-ресурсний центр № 8 у Святошинському районі м. Києва було засновано рішенням місцевих органів влади (Київської міської ради або Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації) орієнтовно у 2018 році, коли відбувалося активне формування мережі ІРЦ у столиці. Центр створено як комунальну установу, підпорядковану управлінню освіти Святошинського району.

2. Предметом діяльності Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва є виконання функцій територіальних психолого-медико-педагогічних комісій, а також надання підтримки закладам, що здійснюють освітню діяльність, у питаннях психолого-педагогічного та медико-соціального супроводу реалізації основних загальноосвітніх програм, організації навчання й виховання здобувачів освіти.

3. До основних напрямів діяльності ІРЦ №8 належать:

- проведення комплексного обстеження дітей віком від 0 до 18 років з метою своєчасного виявлення особливостей фізичного та/або психічного розвитку, а також можливих порушень чи відхилень у поведінці;

- підготовка за результатами проведеного обстеження обґрунтованих рекомендацій щодо організації психолого-медико-педагогічного супроводу дітей, визначення оптимальних умов навчання та виховання, а також підтвердження, уточнення або коригування раніше наданих висновків комісії;

- надання консультаційної допомоги батькам або законним представникам дітей, працівникам закладів освіти, установ соціальних послуг, медичних закладів та інших організацій з питань навчання, виховання, розвитку та корекції порушень у дітей з особливими освітніми потребами та/або поведінковими труднощами;

- сприяння державним установам медико-соціальної експертизи у процесі розроблення індивідуальних програм реабілітації для дітей з інвалідністю;

- ведення обліку дітей з особливими освітніми потребами та/або девіантною поведінкою, які проживають на території обслуговування комісії;

- участь в організації та проведенні інформаційно-просвітницької роботи серед населення щодо запобігання та корекції порушень фізичного та/або психічного розвитку, а також відхилень у поведінці дітей;

- взаємодія з психолого-медико-педагогічними консилиумами закладів освіти, що здійснюють освітню діяльність;

- надання методичної допомоги закладам освіти, зокрема у розробленні освітніх програм та індивідуальних навчальних планів, у виборі ефективних методів навчання і виховання учнів, які мають труднощі в опануванні навчального матеріалу, а також у виявленні та усуненні бар'єрів, що можуть перешкоджати засвоєнню загальноосвітніх програм.

4. У структурі джерел фінансування діяльності установи переважають внутрішні надходження, частка яких у 2025 році становила 99,68 %. При цьому 65,31 % у 2025 році припадало на доходи майбутніх періодів, а 34,38 % — на доходи від надання платних послуг. За досліджуваний період загальна вартість майна установи зросла на 106 136 тис. грн, що зумовлено,

насамперед, збільшенням фінансових активів на 106 428 тис. грн. Зокрема, суттєво зросли розрахунки за доходами — на 106 069 тис. грн. Водночас вартість нефінансових активів зменшилася на 292 тис. грн, що становить 2,46 %. Загалом зростання джерел формування майна організації також склало 106 136 тис. грн і було забезпечене виключно за рахунок збільшення фінансового результату.

5. Система нематеріального стимулювання в досліджуваній організації перебуває у взаємозв'язку з матеріальною мотивацією та охоплює такі складові:

- можливості кар'єрного розвитку;
- підвищення рівня кваліфікації;
- професійне навчання та розвиток;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- згуртованість працівників;
- моральне заохочення у вигляді похвали та відзнак.

6. Рівень плинності кадрів в організації протягом усього аналізованого періоду перевищував природний показник (3–5 %) і мав тенденцію до подальшого зростання, що свідчить про наявність негативної динаміки. Окрім того, спостерігається зниження стабільності персоналу, що також є несприятливою тенденцією та може вказувати на зменшення задоволеності працівників умовами праці та чинною системою мотивації.

7. За результатами дослідження встановлено, що працівники організації недостатньо задоволені можливістю отримання більш високої матеріальної винагороди (3,1 бала), характером взаємин у колективі та соціально-психологічним мікрокліматом (3,4 бала), а також перспективами кар'єрного зростання (3,7 бала).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІРЦ СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ № 8 м. КИЄВА

3.1. Основні напрями покращення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу

Одним із ключових завдань сучасного підприємства, що перебуває в процесі розвитку, є забезпечення мотивації персоналу до досягнення високої продуктивності праці та результативної діяльності. Водночас на значній кількості підприємств і сьогодні зберігаються традиційні, застарілі підходи до управління персоналом.

Керівництво не завжди усвідомлює потребу у створенні ефективної організаційної структури служби управління персоналом та переході до сучасної моделі кадрового менеджменту. Такий підхід передбачає, що функції управління людськими ресурсами мають бути розподілені між різними структурними підрозділами підприємства і реалізовуватися всіма учасниками управлінського процесу відповідно до принципу делегування кадрових функцій.

Практика свідчить, що більшість власників і керівників підприємств під час формування системи оплати праці та стимулювання працівників надають перевагу саме матеріальним формам заохочення, недостатньо враховуючи значення нематеріальної мотивації.

Безумовно, конкурентна та справедлива оплата праці позитивно впливає як на якість роботи персоналу, так і на формування іміджу роботодавця. Проте кожен працівник має власні цінності, переконання та життєві орієнтири, які визначають його ставлення до роботи. Крім того, людина досить швидко адаптується до покращених умов праці та підвищеного рівня доходу.

Часто виникає ситуація, коли матеріальне стимулювання, яке на початковому етапі суттєво підвищувало трудову мотивацію, з часом стає звичним і втрачає свій стимулюючий ефект. Для кожного працівника існує власне уявлення про ідеальну або принаймні прийнятну роботу.

Для одних достатньо стабільного доходу, що забезпечує потреби сім'ї та дозволяє мати достатньо вільного часу для відпочинку, тоді як для інших важливими є комфортні умови праці, безпечне робоче середовище, а також можливості для професійного й особистісного розвитку.

Тому в багатьох випадках виключно матеріальні стимули не можуть повною мірою задовольнити потреби працівників. Саме цю функцію значною мірою виконує система нематеріальної мотивації.

Актуальність розвитку нематеріального стимулювання на підприємствах також зумовлена тим, що організації часто функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів і змушені вирішувати питання власного виживання в періоди економічної нестабільності або кризових явищ.

У кризових умовах нематеріальне стимулювання характеризується рядом особливостей:

- по-перше, моральні стимули мають універсальний характер і можуть застосовуватися в різних організаційних умовах;
- по-друге, вони мають одноразовий або обмежений у часі ефект, оскільки потреба в моральному заохоченні постійно відновлюється;
- по-третє, такі стимули не володіють властивістю подільності, характерною для грошових винагород;
- по-четверте, їх застосування не потребує значних фінансових витрат з боку підприємства.

Нематеріальне стимулювання можна визначити як систему впливу на поведінку працівників у трудовій діяльності, спрямовану на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення працездатності персоналу, а також зміцнення іміджу організації та її керівництва.

Розроблення ефективної системи нематеріального стимулювання є одним із пріоритетних завдань служби управління персоналом на великих підприємствах, а в малих організаціях — безпосередньо керівника [10, с. 254]. До складу цього виду стимулювання входять:

- моральне стимулювання, що базується на потребі людини в моральному визнанні, повазі та позитивній оцінці з боку колективу;
- соціальне стимулювання, яке пов'язане з потребою працівника у самоствердженні та прагненні зайняти певне соціальне становище;
- соціально-психологічне стимулювання, що ґрунтується на потребі особистості у спілкуванні та взаємодії з іншими членами колективу.

Основними вимогами до системи нематеріального стимулювання є такі положення.

По-перше, система нематеріального стимулювання має бути спрямована на підтримку та реалізацію стратегічних цілей підприємства, а також сприяти вирішенню складних управлінських і організаційних завдань, що стоять перед ним.

По-друге, під час формування такої системи необхідно враховувати інтереси всіх категорій працівників. При цьому варто зважати, що потреби у нематеріальних стимулах у виробничого персоналу можуть суттєво відрізнятися від потреб працівників адміністративно-управлінського апарату.

Для більш обґрунтованого внесення змін до системи мотивації доцільно попередньо проводити анкетування працівників. У межах такого опитування співробітники можуть оцінити чинну систему стимулювання та висловити свої очікування щодо її вдосконалення. Отримані результати дозволяють керівництву краще зрозуміти актуальні потреби персоналу та визначити оптимальні напрями подальших змін [15].

При виборі методів нематеріального стимулювання необхідно враховувати низку важливих принципів.

По-перше, система стимулювання має відповідати етапу життєвого циклу підприємства, оскільки на різних стадіях розвитку організації ефективними можуть бути різні мотиваційні інструменти.

По-друге, обрані методи заохочення повинні бути економічно обґрунтованими та узгодженими з фінансовими можливостями підприємства.

По-третє, важливим є ефект новизни, який передбачає доцільність періодичного оновлення програм нематеріального стимулювання, наприклад, кожні пів року, щоб підтримувати інтерес працівників.

По-четверте, необхідним є забезпечення принципу соціальної справедливості, що передбачає рівність і прозорість у застосуванні стимулюючих заходів [13, с. 277].

Серед найпоширеніших форм нематеріального стимулювання можна виокремити:

- організацію корпоративних заходів;
- створення «вітрини успіхів» або дошки пошани з відзначенням кращих працівників (наприклад, «кращий продавець», «кращий співробітник»);
- усне або письмове заохочення у формі похвали;
- покращення умов праці, зокрема забезпечення персональними комп'ютерами, службовим транспортом, системами кондиціонування, сучасним оформленням робочого простору;
- забезпечення працівників форменим одягом або спецодягом;
- запровадження гнучкого або змінного графіка роботи;
- надання знижок на продукцію або послуги компанії.

Окрім заохочувальних інструментів, у практиці управління персоналом інколи застосовуються і негативні стимули, серед яких:

- адміністративний тиск з боку керівництва;
- погрози звільненням;
- оголошення доган.

У сучасних умовах економічної нестабільності розвиток підприємств значною мірою залежить від ефективності систем нематеріального стимулювання, які мають постійно вдосконалюватися під впливом змін економічного та політичного середовища. Значна кількість компаній нині стикається з потребою створення нових або перегляду вже існуючих підходів до мотивації персоналу.

Це пов'язано з тим, що раніше подібні системи або не мали суттєвого впливу на поведінку працівників, або взагалі залишалися поза увагою управлінського персоналу.

Отже, можна виокремити основні напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання на підприємствах, серед яких: забезпечення можливостей кар'єрного розвитку, організація навчання персоналу за рахунок роботодавця, регулярне інформування працівників керівництвом про досягнуті результати діяльності, створення умов для самореалізації, стимулювання вільним часом, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [19].

1. Кар'єрне зростання. Для більшості працівників незалежно від займаної посади одним із найважливіших нематеріальних стимулів є наявність чітких перспектив професійного та кар'єрного розвитку. Саме можливість просування по службі часто виступає ключовим фактором довгострокової мотивації та утримання персоналу в організації.

Керівництву підприємства доцільно активно шукати можливості для просування працівників кар'єрними сходами, розширювати їх коло обов'язків і повноважень, а також надавати додаткові управлінські функції [3, с. 166].

2. Навчання персоналу за рахунок коштів роботодавця. Професійне навчання є одним із ключових інструментів підвищення цінності людських ресурсів організації [12, с. 406]. Для успішної конкуренції на ринку товарів і послуг роботодавці повинні забезпечувати наявність кваліфікованого та підготовленого персоналу, тому навчання і розвиток працівників набувають

особливого значення для більшості сучасних організацій. Одним із важливих завдань сучасного управління є максимальне розкриття потенціалу працівників, які залучені до діяльності підприємства [11, с. 193]. Ефективні керівники як вітчизняних, так і зарубіжних компаній розглядають персонал як основний чинник, що визначає результативність використання всіх інших ресурсів організації. Водночас витрати на навчання та підвищення кваліфікації сприймаються як необхідні інвестиції, оскільки вкладення в розвиток персоналу зазвичай забезпечують швидку та значну віддачу [18].

3. Інформування керівництвом про досягнуті результати. Досягнення високих результатів діяльності саме по собі може виступати важливим мотиваційним чинником, що підвищує рівень зацікавленості працівника в роботі. У зв'язку з цим персонал повинен бути поінформований про результати своєї діяльності, розуміти рівень власної ефективності та усвідомлювати необхідність можливих змін у роботі [20]. Додатково позитивний вплив на якість виконання обов'язків мають регулярні комунікації керівництва з працівниками не лише щодо результатів діяльності, а й щодо планів розвитку та майбутніх завдань [1, с. 122–125].

4. Можливість самореалізації. Працівники, як правило, прагнуть до більшої самостійності у прийнятті управлінських рішень та виконанні поставлених завдань. У цьому контексті важливим завданням керівника є правильне визначення та постановка індивідуальних цілей, які дозволяють працівникам реалізовувати власний потенціал і проявляти ініціативу [17].

5. Стимулювання вільним часом. У випадках, коли працівники змушені виконувати значний обсяг роботи та відчувають дефіцит вільного часу для відпочинку, занять спортом, сімейного дозвілля чи хобі, у них може виникати стан хронічної втоми. Це, своєю чергою, негативно впливає на фізичний стан і нервово-емоційне здоров'я.

У підсумку організація може зіткнутися зі зростанням кількості прогулів і запізень, збільшенням випадків тимчасової непрацездатності, підвищенням плинності кадрів, а також зі зниженням загальної

продуктивності праці. У зв'язку з цим доцільним є застосування таких форм стимулювання, як гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників (зокрема торгових агентів, журналістів), додаткові вихідні дні для багатодітних батьків або осіб з інвалідністю, а також надання творчих відпусток для представників творчих професій - художників, письменників, дизайнерів [2, с. 260–265].

6. Сприятливий психологічний клімат. Відомий психолог Б. Д. Паригін визначає соціально-психологічний клімат колективу як характер взаємовідносин між його членами та домінуючий емоційний і суспільний настрій у групі [9, с. 174].

Сприятливий психологічний клімат, який формується на основі задоволеності працівників стилем управління, умовами праці та організацією робочого процесу, створює позитивний емоційно-моральний настрій на виконання професійних обов'язків. У свою чергу, це сприяє підвищенню мотивації та зростанню продуктивності праці [5, с. 96–101].

Серед ключових ознак сприятливого психологічного клімату в колективі можна виокремити такі:

- відчуття згуртованості працівників, організованість та усвідомлене дотримання трудової дисципліни;
- визнання авторитету керівництва та повага до його професійних і організаційних досягнень;
- задоволеність працівників не лише самим фактом перебування в колективі, а й змістом роботи, її умовами та отриманими результатами;
- рівень плинності кадрів, який не перевищує природних значень;
- задоволеність керівництва результативністю та продуктивністю праці персоналу.

До основних чинників, що формують соціально-психологічний клімат у колективі, належать:

- стан мікро- та макросередовища, в якому функціонує підприємство;
- особистісні та професійні якості керівника;

- застосовувані стилі та методи управління персоналом;
- система добору керівних кадрів та організація адаптації новоприйнятих працівників [14];
- індивідуальні характеристики співробітників, зокрема комунікабельність, доброчесність, культура поведінки та взаємоповага;
- рівень задоволеності працівників умовами та змістом праці [6, с. 67].

Таким чином, у сучасних умовах політичної та економічної нестабільності ефективний розвиток підприємств значною мірою залежить від функціонування дієвих систем нематеріального стимулювання, які забезпечують досягнення довгострокових і стійких результатів діяльності. Нематеріальне стимулювання як інструмент управлінського впливу на трудову поведінку працівників є важливим доповненням до справедливої та конкурентної матеріальної винагороди за працю.

Раніше існуючі системи стимулювання персоналу, як правило, не мали суттєвого впливу на поведінку працівників та рівень їхньої трудової активності. Натомість сучасні підходи до нематеріальної мотивації переважно спрямовані на утримання кадрів в організації та підвищення їхньої лояльності.

Багато підприємств зіткнулися з тим, що недосконала система стимулювання спричинила низку негативних наслідків, серед яких висока плинність персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників і, як наслідок, зниження загальної продуктивності праці.

Досвідчені керівники під час співбесід часто ставлять кандидатам запитання щодо їхнього уявлення про ідеальне місце роботи. Як правило, на перше місце більшість претендентів ставить сприятливий соціально-психологічний клімат, а на друге - можливості кар'єрного зростання. Це свідчить про те, що такі чинники, як несприятлива атмосфера в колективі, незадоволеність корпоративною культурою та відсутність перспектив професійного розвитку, є одними з найпоширеніших причин звільнення працівників.

У зв'язку з цим при розробці або оновленні системи нематеріального стимулювання особливу увагу слід приділяти не лише формуванню позитивного психологічного клімату та забезпеченню кар'єрного розвитку, а й впровадженню таких інструментів, як навчання персоналу, створення умов для самореалізації та стимулювання за рахунок вільного часу.

Розуміння особливостей і принципів застосування нематеріальних стимулів сприяє формуванню управлінської системи, орієнтованої на підтримання сприятливої атмосфери в колективі, розвиток персоналу та створення умов для ефективної та результативної роботи.

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності персоналу ІРЦ №8 м. Києва

Для визначення напрямів удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва доцільно виокремити основні проблеми, виявлені в ході проведеного аналізу.

Зокрема, встановлено:

- недостатній рівень задоволеності працівників існуючою системою нематеріального стимулювання, що підтверджується зростанням плинності кадрів за аналізований період з 11,11% до 13,64% та одночасним зниженням стабільності кадрового складу з 83,33% до 59,09%;
- незадоволеність персоналу можливістю отримання більш високої матеріальної винагороди;
- наявність проблем, пов'язаних із соціально-психологічним кліматом у колективі та обмеженими можливостями кар'єрного просування.

У зв'язку з цим, з метою вдосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва з урахуванням виявлених недоліків пропонуються такі заходи:

- впровадження та розвиток немонетарних форм мотивації працівників. Оскільки ІРЦ №8 м. Києва має обмежені можливості щодо підвищення рівня оплати праці, доцільно посилити роль нематеріальних стимулів як альтернативного інструменту мотивації персоналу;
- формування ефективного комунікаційного середовища з метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня взаємодії та довіри між працівниками;
- запровадження системи навчання, професійного розвитку та регулярної оцінки персоналу, що дозволить підвищити кваліфікацію працівників, а також створити більш прозорі умови для їхнього професійного зростання.

Система матеріального стимулювання в ІРЦ №8 м. Києва повинна базуватися на доходах, отриманих від надання платних послуг. Оплата праці працівників формується з урахуванням обсягу та результатів діяльності установи у сфері надання таких послуг. Водночас гарантована (нарахована) заробітна плата не завжди прямо корелює із загальними фінансовими результатами організації, що створює певний дисбаланс у мотиваційній системі.

У зв'язку з цим виникає потреба компенсувати зазначену невідповідність шляхом використання немонетарних, але матеріально відчутних стимулів, які можуть підсилювати зацікавленість персоналу в результатах роботи.

У таблиці 3.1 представлено план впровадження заходів щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва.

Для ІРЦ №8 м. Києва доцільно організувати ефективну систему нематеріального стимулювання персоналу, при цьому витрати на її впровадження можуть частково або повністю покриватися за рахунок коштів, отриманих від надання платних послуг населенню.

Зокрема, варто передбачити виплату працівникам одноразової матеріальної допомоги за умови сумлінного та бездоганного виконання службових обов'язків. Також необхідно забезпечити оплату лікарняних листів відповідно до чинного законодавства та встановлених норм, з урахуванням стажу роботи працівника в установі.

Додатково доцільним є впровадження конкурсу «Кращий працівник» із наданням переможцю матеріальної премії за підсумками оцінювання результатів роботи.

З метою підвищення ефективності діяльності та рівня професійної підготовки персоналу слід систематично планувати навчання, тренінги та семінари з підвищення кваліфікації. Перспективним є також розвиток

співпраці між колегами, впровадження ротації персоналу між підрозділами, тобто організація внутрішнього обміну працівниками.

Таблиця 3.1

План впровадження заходів щодо вдосконалення матеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва

| Захід | Зміст | Відповідальні | Терміни виконання |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Впровадження нематеріальних форм заохочення персоналу | Розробити окрему модель розподілу матеріальних ресурсів між працівниками. Її суть полягає у справедливому розподілі коштів, отриманих від платних послуг, відповідно до реального внеску кожного співробітника в роботу установи з урахуванням кваліфікації, стажу та результативності праці. | Директор, заступник директора | Протягом місяця |
| Одноразові виплати (матеріальна допомога, додаткові нарахування до відпустки, оплата лікарняних листів, організація конкурсу «Найкращий») | Передбачено виплату матеріальної допомоги, а також оплату лікарняних листків згідно з чинним законодавством і встановленими нормативами залежно від трудового стажу працівників. Окрім цього, доцільно організувати конкурс «Кращий співробітник» із заохоченням переможців подарунками та подяками. | Директор, заступник директора | Протягом місяця |
| Запровадження програми професійного навчання працівників | Для професійного розвитку працівників слід визначити пріоритетні напрями підвищення їхньої кваліфікації та забезпечити пошук джерел фінансування або спонсорської підтримки для навчання. | Директор | Протягом року у кілька етапів |
| Введення системи оцінювання діяльності персоналу | Передбачається формування системи критеріїв оцінювання персоналу із залученням експертів. На основі результатів оцінювання приймаються рішення щодо підвищення кваліфікації, перепідготовки або кадрових призначень. | Директор | Від тижня до 1 місяця |

| | | | |
|---|--|---------------------|-----------------------|
| Створення умов для ефективної комунікації з метою покращення психологічного клімату в колективі організації | Створення спеціального простору для відпочинку працівників, неформального спілкування, спільного проведення перерв та обговорення актуальних питань. | Заступник директора | Від тижня до 1 місяця |
|---|--|---------------------|-----------------------|

Працівників, які демонструють найкращі результати роботи за визначений період, доцільно направляти до провідних закладів міста для проходження стажування, підвищення кваліфікації та набуття практичного досвіду. Такий підхід виступатиме додатковим мотиваційним чинником, сприятиме підвищенню якості роботи та загального рівня мотивації персоналу. Отриманий новий досвід позитивно впливатиме на якість надання послуг і репутацію установи.

За високі результати праці працівників слід також заохочувати шляхом вручення грамот, оголошення подяк, а також внесення відповідних відзнак до трудової документації, зокрема записів про відмінні професійні досягнення. Додатковою формою стимулювання можуть бути пам'ятні подарунки.

Крім того, доцільним є запровадження щорічних конкурсів професійної майстерності серед працівників окремих спеціальностей. Переможці таких конкурсів отримують вагомí винагороди та публічне визнання в колективі. Подібна система мотивації широко використовується в міжнародній практиці, зокрема в США, і доводить свою ефективність у підвищенні продуктивності праці та професійного розвитку персоналу. Також до інструментів нематеріального стимулювання належить так зване преміювання часом, яке передбачає надання працівникам можливості виконувати встановлені обсяги роботи у більш гнучкому темпі, з урахуванням їхніх індивідуальних можливостей.

Надлишок робочого часу при цьому може бути використаний працівником на власний розсуд, що підвищує рівень автономії та сприяє

відновленню працездатності. Наступним етапом удосконалення системи нематеріального стимулювання є планування кар'єрного розвитку молодих фахівців. У цьому контексті необхідно запровадити системний підхід до професійного просування та ротації персоналу.

Також доцільно розробити комплексну програму підвищення кваліфікації для всіх категорій працівників організації. Важливим елементом є створення професіограми, яка дозволить кожному співробітнику чітко бачити перспективи свого професійного розвитку та можливі напрями кар'єрного зростання.

Як показав аналіз чинної системи нематеріального стимулювання, в організації існують певні проблеми із соціально-психологічним кліматом у колективі. Це свідчить про недостатній рівень ефективної комунікації між працівниками.

У зв'язку з цим важливим інструментом управління є стимулювання внутрішнього спілкування персоналу, що дає змогу керівництву краще розуміти потреби працівників і своєчасно виявляти проблемні ситуації в різних сферах діяльності. Для покращення мікроклімату в колективі пропонується створити спеціальне комунікаційне середовище. З цією метою доцільно облаштувати окреме приміщення, де працівники зможуть відпочивати, проводити вільний час між консультативною діяльністю, а також у неформальній обстановці обговорювати робочі питання та актуальні проблеми.

Крім того, для підвищення ефективності стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва пропонується запровадити систему оцінювання працівників. Основною метою такої системи є об'єктивна оцінка професійних компетентностей і потенціалу співробітників, що дозволить визначати їхню готовність до подальшого навчання, розвитку та можливого просування на вищі посади.

До експерта, який здійснюватиме оцінювання персоналу, висуваються такі вимоги:

- високий рівень професійної компетентності та ґрунтовні знання у відповідній сфері діяльності;
- здатність і готовність передавати власний досвід, доступно пояснювати інформацію, мати системне уявлення про свою ділянку роботи та функціонування підрозділу в цілому;
- лояльність до організації, що проявляється у відданості її цілям, дотриманні внутрішніх стандартів і правил;
- розвинені комунікативні навички та гнучкість у міжособистісному спілкуванні.

На посаду експертів доцільно призначати досвідчених і висококваліфікованих фахівців, як правило, зі стажем роботи понад 10 років. При цьому експертом не обов'язково має бути керівник структурного підрозділу - більш ефективним є залучення авторитетного працівника колективу з практичним досвідом, професійною компетентністю та адекватними професійними амбіціями.

Експертне оцінювання персоналу є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого перебування працівника на посаді або припинення співпраці з ним.

Оцінювання здійснюється за методом «360 градусів», який широко використовується в зарубіжній практиці управління персоналом. Його сутність полягає в комплексній оцінці працівника з різних рівнів: з боку керівника підрозділу, експертів, колег, підлеглих, а також шляхом самооцінювання. За результатами проведеної оцінки комісія формує висновки щодо відповідності працівника займаній посаді, виявлених недоліків у виконанні посадових обов'язків та шляхів їх усунення, можливостей подальшого використання працівника в організації, а також необхідності його додаткового навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовки.

Пропонується використати такі критерії для оцінювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Формальна відповідність кандидата вимогам зарахування до системи
підвищення кваліфікації

| Критерії відбору | Відповідність критеріям |
|--|--|
| Вік кандидата для включення до кадрового резерву | Для всіх кандидатів: не менше 28 років. Для жінок - до 50+ років. Для чоловіків - до 55+ років. |
| Трудовий стаж | Стаж роботи: не менше 3 років. |
| Наявність вакантних цільових посад, для яких формується кадровий резерв | Наявність/відсутність відповідних цільових посад. |
| Відсутність дисциплінарних стягнень протягом останніх трьох років роботи в організації | Наявність/відсутність дисциплінарних стягнень. |
| Рівень результативності працівника за попередній та поточний роки | Рівень результативності: високий/зростаючий, середній, низький/такий, що знижується. |
| Професійні досягнення співробітника | Наявність/відсутність професійних досягнень. |

Для впорядкування та систематизації запропонованих заходів доцільно розробити план впровадження нововведень, який міститиме перелік робіт, строки їх виконання, відповідальних виконавців, а також необхідні інформаційні ресурси (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План впровадження заходів щодо підвищення стимулювання
персоналу до праці

| Найменування робіт | Термін виконання (дні) | Відповідальний виконавець | Інформаційні ресурси |
|---|------------------------|---------------------------|--|
| Визначення необхідності впровадження змін | 15 | Директор | Інформація щодо порядку підвищення ефективності технологій управління персоналом |

| | | | |
|--|----|--------------------------|--|
| Збирання та аналіз інформації щодо трудових ресурсів, а також удосконалення технологій управління персоналом | 20 | Відділ кадрів | Людські та технічні ресурси |
| Формування оціночної комісії | 10 | Директор | Матеріальні ресурси, дані про застосовувані методики |
| Діяльність оціночної комісії | 5 | Директор, комісії | Технічні ресурси, відомості про використання обладнання та документації |
| Організація навчання персоналу | 10 | Начальник відділу кадрів | Технічні ресурси, графік навчання, інформація щодо роботи програмного забезпечення |
| Облаштування спеціального приміщення для відпочинку | 14 | Директор | Матеріальні та технічні ресурси |

Таким чином, з метою підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання персоналу Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів, згрупованих за двома основними напрямками, які доповнюють один одного та спрямовані на посилення мотиваційного потенціалу працівників.

Перший напрям передбачає впровадження елементів матеріальної, але негрошової мотивації. Йдеться про застосування різноманітних форм заохочення у вигляді подарунків за високі результати професійної діяльності, а також використання одноразових винагород як інструменту відзначення досягнень працівників, їхньої ініціативності та якісного виконання посадових обов'язків. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню орієнтації персоналу на досягнення результату.

Другий напрям охоплює заходи суто нематеріального стимулювання, які мають більш довготривалий вплив на професійний розвиток і внутрішню

мотивацію працівників. Зокрема, передбачається запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить оновлювати професійні знання та формувати сучасні компетентності відповідно до актуальних вимог діяльності. Важливим складником також є вдосконалення системи оцінювання персоналу, яка забезпечуватиме об'єктивне визначення результатів роботи, виявлення професійного потенціалу працівників і планування їх подальшого кар'єрного та професійного розвитку, зокрема через поглиблену спеціалізацію за окремими напрямками діяльності.

Окрему увагу приділено формуванню ефективного комунікаційного середовища в колективі, що передбачає налагодження відкритого та системного обміну інформацією, розвиток командної взаємодії, а також підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація таких підходів сприяє підвищенню згуртованості працівників, зменшенню рівня конфліктності та формуванню стійкого відчуття причетності до спільних цілей і завдань установи.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної системи стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти мотиваційного впливу. Їх впровадження дозволить підвищити рівень мотивації працівників, покращити якість виконання професійних обов'язків і забезпечити більш ефективне функціонування Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва в цілому.

3.3. Оцінка ефективності розроблених заходів

У результаті впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва очікується позитивна динаміка ключових показників діяльності працівників.

Оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів подана в таблиці

3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходів та джерела фінансування на рік

| Вид витрат | Витрати, | Джерела фінансування |
|--|----------|---|
| Удосконалення немонетарної матеріальної мотивації персоналу | 200 | Державні субсидії |
| Система морального заохочення (подарунки, сувеніри, почесні грамоти) | 150 | Кошти, отримані від надання платних послуг організації |
| Запровадження системи оцінювання персоналу | 75 | Кошти від платних послуг організації |
| Облаштування спеціального приміщення для відпочинку | 125 | Кошти від платних послуг організації |
| Разом: | 550 | Державні субсидії, кошти від надання платних послуг організації |

При впровадженні та вдосконаленні системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва слід очікувати отримання двох основних прямих економічних ефектів. Перший ефект полягає у підвищенні якості праці, що зумовлено зростанням мотивації працівників до професійної діяльності. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості та оперативності надання послуг, а також загальному підвищенню ефективності роботи установи. Другий ефект пов'язаний зі зниженням плинності кадрів, що дозволить скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також підвищити стабільність кадрового складу організації. Очікувані економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів для ІРЦ №8 м. Києва наведено в таблиці 3.5.

Очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів для
ІРЦ №8 м. Києва

| Найменування заходу | Витрати, тис. грн | Ефективність | Результати |
|--|-------------------|---|---|
| Удосконалення системи немонетарного матеріального стимулювання | 200 | Економія державних коштів за рахунок підвищення продуктивності та якості праці | - підвищення продуктивності праці; - зменшення плинності кадрів; - збільшення загального трудового стажу, а відповідно й накопичення професійного досвіду персоналу; - зростання рівня задоволеності населення якістю наданих послуг; - скорочення витрат держави на підготовку та адаптацію нових працівників. |
| Система морального заохочення (подарунки, сувеніри, почесні грамоти) | 150 | Зменшення витрат часу, зростання продуктивності праці, збільшення кількості обслуговуваних клієнтів | За рахунок впровадження системи морального заохочення планується підвищити продуктивність праці співробітників, реалізувати стратегію утримання персоналу в організації та посилити їхню лояльність до установи. За рахунок впровадження системи |
| Запровадження системи оцінювання персоналу | 75 | Економія державних коштів завдяки підвищенню продуктивності та якості роботи | - підвищення продуктивності праці; - зменшення плинності кадрів; - скорочення державних витрат на підготовку та адаптацію нових працівників; |
| Облаштування спеціального приміщення для відпочинку | 125 | Економія державних коштів унаслідок зростання продуктивності та покращення якості | - зростання продуктивності праці; - зниження рівня плинності кадрів. |

Експертне оцінювання ефектів здійснювалося за 10-бальною шкалою. Максимальне значення - 10 балів - надавалося у випадках, коли виконувалися такі умови:

- наявний позитивний досвід успішного впровадження аналогічних заходів із підтвердженим результатом;
- очікуваний ефект від реалізації заходу є очевидним і не викликає сумнівів;

- для досягнення результату не потрібно додаткових організаційних чи ресурсних дій.

Таблиця 3.6

Вага найбільш ймовірних ефектів від вдосконалення системи нематеріального стимулювання в ІРЦ №8 м. Києва

| № | Параметр | Вага | Експерти | | | | | |
|------|---|------|----------|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Е |
| 1 | Стимулювання додаткової професійної активності | 0,2 | | | | | | |
| 2 | Підвищення якості виконання робіт | 0,15 | | | | | | |
| 3 | Посилення відповідальності за результати праці | 0,25 | | | | | | |
| 4 | Зростання рівня задоволеності персоналу умовами праці | 0,15 | | | | | | |
| 5 | Зменшення плинності кадрів | 0,25 | | | | | | |
| Сума | | 1 | | | | | | |

У разі зменшення кількості невідповідностей установленим критеріям із загальної оцінки знімається 1 бал. Далі здійснюється визначення сумарних вагових оцінок за кожним із показників. Отримані результати наведено в табл. 3.7. Далі здійснюється множення отриманих значень на вагу відповідного параметра. В останньому стовпці «Е» фіксується максимальне значення серед отриманих результатів. У рядку «Сума» відображається підсумкове значення ваг параметрів для кожного експерта (табл. 3.8).

Таким чином, за результатами експертних оцінок можна зробити висновок, що найбільш ймовірним ефектом від впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва є підвищення загальної ефективності кадрового забезпечення установи.

Таблиця 3.7

Розрахунок сум ваг експертних оцінок

| Параметр | Вага | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|----|----|----|----|---|
| Стимулювання додаткової професійної активності | 0,2 | 9 | 6 | 10 | 8 | 7 |
| Підвищення якості виконання робіт | 0,15 | 7 | 10 | 10 | 6 | 8 |
| Посилення відповідальності за результати праці | 0,25 | 8 | 7 | 9 | 9 | 8 |
| Зростання рівня задоволеності персоналу умовами праці | 0,15 | 10 | 8 | 9 | 8 | 7 |
| Зменшення плинності кадрів | 0,25 | 6 | 8 | 9 | 10 | 8 |
| Сума | 1 | | | | | |

Передусім очікується зниження рівня плинності кадрів, що забезпечить більшу стабільність трудового колективу, збереження накопиченого професійного досвіду працівників і посилення організаційної стійкості закладу.

Таблиця 3.8

Визначення узгодженого ранжування показників

| Параметр | Вага | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Е |
|---|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------|
| Стимулювання додаткової професійної активності | 0,2 | $9 \cdot 0,2 = 1,8$ | $6 \cdot 0,2 = 1,2$ | $10 \cdot 0,2 = 2$ | $8 \cdot 0,2 = 1,6$ | $7 \cdot 0,2 = 1,4$ | 2 |
| Підвищення якості виконання робіт | 0,15 | $7 \cdot 0,15 = 1,1$ | $10 \cdot 0,15 = 1,5$ | $10 \cdot 0,15 = 1,5$ | $6 \cdot 0,15 = 0,9$ | $8 \cdot 0,15 = 1,2$ | 1,5 |
| Посилення відповідальності за результати праці | 0,25 | $8 \cdot 0,25 = 2$ | $7 \cdot 0,25 = 1,75$ | $9 \cdot 0,25 = 2,25$ | $9 \cdot 0,25 = 2,25$ | $8 \cdot 0,25 = 2$ | 2,25 |
| Зростання рівня задоволеності персоналу умовами праці | 0,15 | $10 \cdot 0,15 = 1,5$ | $8 \cdot 0,15 = 1,2$ | $9 \cdot 0,15 = 1,35$ | $8 \cdot 0,15 = 1,2$ | $7 \cdot 0,15 = 1,1$ | 1,5 |
| Зменшення плинності кадрів | 0,25 | $6 \cdot 0,25 = 1,5$ | $8 \cdot 0,25 = 2$ | $9 \cdot 0,25 = 2,25$ | $10 \cdot 0,25 = 2,5$ | $8 \cdot 0,25 = 2$ | 2,5 |
| Сума | 1 | 7,9 | 7,65 | 9,35 | 8,46 | 7,7 | |

Одночасно прогнозується зростання відповідальності працівників за результати власної діяльності, а також активізація їх професійної ініціативності та залученості до виконання службових обов'язків.

У підсумку реалізація запропонованих заходів матиме позитивні наслідки як організаційного, так і економічного характеру. Зокрема, очікується скорочення витрат часу та фінансових ресурсів, пов'язаних із підбором, адаптацією та навчанням нових працівників у разі звільнення наявного персоналу. Крім того, підвищення рівня мотивації сприятиме покращенню якості надання послуг, оскільки більша зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності безпосередньо впливає на ефективність виконання професійних завдань.

Важливим додатковим результатом стане посилення професійної активності персоналу, що проявлятиметься у підвищенні рівня самоосвіти, регулярному вдосконаленні кваліфікації та прагненні до професійного розвитку. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню більш компетентного кадрового потенціалу установи, підвищенню якості психолого-педагогічних послуг, а також зміцненню професійного іміджу та підвищенню престижу Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва.

Висновки до розділу 3

1. Серед найпоширеніших форм нематеріального стимулювання можна виокремити такі:

- організація корпоративних заходів;
- створення «вітрини успіхів» або дошки пошани з відзначенням працівників (наприклад, «кращий продавець», «кращий співробітник»);
- застосування морального заохочення у вигляді похвали;
- покращення технічних умов праці, зокрема забезпечення персональними комп'ютерами, службовим транспортом, системами кондиціонування, а також сучасним оформленням робочих місць;
- забезпечення працівників форменим одягом або спецодягом;
- запровадження змінного або гнучкого графіка роботи;
- надання знижок на товари та послуги компанії.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення системи нематеріального стимулювання на підприємствах є: забезпечення кар'єрного зростання, організація навчання персоналу за рахунок роботодавця, регулярне інформування працівників керівництвом про досягнуті результати, створення умов для самореалізації, використання стимулювання вільним часом, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

2. Для визначення шляхів удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва було ідентифіковано основні проблемні аспекти її функціонування. Виходячи з цього, з метою підвищення ефективності нематеріальної мотивації персоналу запропоновано такі заходи:

- впровадження негрошових форм стимулювання працівників. З огляду на обмеженість можливостей самостійного підвищення рівня заробітної плати, установі доцільно розвивати альтернативні, немонетарні інструменти мотивації;

- формування ефективного комунікаційного середовища з метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

- запровадження комплексної програми навчання, розвитку та оцінювання персоналу організації.

3. На думку експертів, найбільш імовірними результатами впровадження заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва є зниження рівня плинності кадрів, підвищення відповідальності працівників за виконання посадових обов'язків, а також посилення їхньої професійної активності та ініціативності.

4. У підсумку для установи очікувані вигоди полягають у скороченні витрат фінансових ресурсів і робочого часу, пов'язаних із підготовкою нових працівників на заміну тих, хто звільнився. Крім того, прогнозується підвищення якості надання послуг завдяки зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Додатковим ефектом стане активізація процесів самоосвіти та саморозвитку персоналу, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, якості послуг і загального престижу установи.

ВИСНОВКИ

1. Нематеріальна мотивація базується на внутрішніх спонукальних чинниках, до яких належать задоволення від виконаної роботи, розвиток комунікативних навичок, прагнення до самовдосконалення та самореалізації, а також підвищення професійної компетентності. Такий вид мотивації орієнтований на посилення лояльності працівників і підвищення їхньої зацікавленості як у результатах власної діяльності, так і в розвитку іміджу організації. Основною метою нематеріальної мотивації є стимулювання працівників до більш активного та відповідального виконання трудових обов'язків, що, у свою чергу, позитивно впливає на ключові показники діяльності підприємства: зростає продуктивність праці, збільшується прибутковість і формується сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

2. Використовуючи нематеріальні форми заохочення, роботодавець прагне залучити, утримати та закріпити висококваліфікованих працівників, підвищити загальну ефективність діяльності організації через посилення мотиваційного впливу, зміцнити відданість персоналу компанії, зменшити рівень плинності кадрів, а також скоротити непередбачувані витрати, пов'язані з підбором і адаптацією нових співробітників.

3. Ефективність нематеріальних винагород є доведеною на практиці. Такі форми стимулювання, як правило, потребують менших фінансових витрат порівняно з грошовими виплатами, проте здатні забезпечувати не менш високий мотиваційний ефект. Їм притаманне суспільне визнання, відчуття значущості та позитивне емоційне сприйняття, чого часто бракує матеріальним винагородам. Працівники сприймають нематеріальні заохочення як своєрідну нагороду за досягнення високих результатів, що стимулює їх до подальшого професійного розвитку та самовдосконалення.

4. Складність формування системи нематеріальної мотивації полягає у необхідності врахування індивідуальних особливостей працівників, оскільки

керівнику потрібно підібрати такі стимули, які будуть ефективними для конкретної особи. Використовувані методи мають персоналізований характер і не можуть однаково застосовуватися до всіх працівників, оскільки їхній вплив може суттєво відрізнятись або взагалі бути відсутнім для окремих співробітників. Саме тому важливим є чітке визначення принципів і підходів до формування системи нематеріальної мотивації.

5. Етапи впровадження системи нематеріальної мотивації в межах загальної програми дій можна представити у такій послідовності:

Етап 1 — прийняття рішення щодо запровадження системи нематеріального стимулювання в організації. На цьому рівні оцінюється доцільність її впровадження та загальна готовність підприємства до реалізації відповідної системи.

Етап 2 — визначення потреб працівників у мотиваційних інструментах, які планується використовувати в межах системи. Це дозволяє сформулювати набір стимулів, що відповідає реальним очікуванням персоналу.

Етап 3 — ідентифікація типів трудових досягнень, за які передбачається застосування нематеріальних заохочень. На цьому етапі визначається, які результати праці є підставою для мотиваційного впливу.

Етап 4 — затвердження системи нематеріального стимулювання та інформування працівників щодо її змісту і структури заохочень.

Етап 5 — здійснення моніторингу ефективності системи, а також її підтримка або оновлення. Це необхідно, оскільки мотиваційний пакет не повинен залишатися незмінним, адже з часом працівники можуть звикати до нього і переставати сприймати як стимулюючий фактор.

6. Ефективність системи нематеріального стимулювання праці визначається низкою ключових факторів:

- наявністю співпраці між працівниками та керівництвом у процесі розробки стимулюючих заходів і досягненням взаєморозуміння щодо принципів функціонування системи;

- обґрунтованістю, зрозумілістю та прийнятністю критеріїв оцінювання результатів праці для всього персоналу;
- чіткістю та позитивним сприйняттям системи мотиваційних заходів тими групами працівників, на які вона спрямована;
- спрямованістю стимулів на формування необхідної для організації моделі трудової поведінки;
- наявністю механізму перегляду заходів у разі зниження їх ефективності;
- економічною доцільністю застосування стимулів з урахуванням співвідношення витрат і отриманого результату.

7. Інклюзивно-ресурсний центр № 8 Святошинського району м. Києва було створено в межах загальнодержавної реформи системи освіти, спрямованої на розвиток інклюзивного навчання та забезпечення рівного доступу дітей з особливими освітніми потребами до якісної освіти. Передумовою його утворення стала ліквідація психолого-медико-педагогічних комісій (ПМПК) та перехід до нової моделі надання психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових послуг. Правові засади створення ІРЦ визначені Законом України «Про освіту» (2017 р.) та постановою Кабінету Міністрів України № 545 від 12 липня 2017 року «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр». Відповідно до цих нормативно-правових актів, органи місцевого самоврядування почали створювати мережу інклюзивно-ресурсних центрів. Інклюзивно-ресурсний центр № 8 у Святошинському районі м. Києва було засновано рішенням місцевих органів влади (Київської міської ради або Святошинської районної в місті Києві державної адміністрації) орієнтовно у 2018 році, коли відбувалося активне формування мережі ІРЦ у столиці. Центр створено як комунальну установу, підпорядковану управлінню освіти Святошинського району.

8. Предметом діяльності Інклюзивно-ресурсного центру №8 м. Києва є виконання функцій територіальних психолого-медико-педагогічних комісій,

а також надання підтримки закладам, що здійснюють освітню діяльність, у питаннях психолого-педагогічного та медико-соціального супроводу реалізації основних загальноосвітніх програм, організації навчання й виховання здобувачів освіти.

9. До основних напрямів діяльності ІРЦ №8 належать:

- проведення комплексного обстеження дітей віком від 0 до 18 років з метою своєчасного виявлення особливостей фізичного та/або психічного розвитку, а також можливих порушень чи відхилень у поведінці;

- підготовка за результатами проведеного обстеження обґрунтованих рекомендацій щодо організації психолого-медико-педагогічного супроводу дітей, визначення оптимальних умов навчання та виховання, а також підтвердження, уточнення або коригування раніше наданих висновків комісії;

- надання консультаційної допомоги батькам або законним представникам дітей, працівникам закладів освіти, установ соціальних послуг, медичних закладів та інших організацій з питань навчання, виховання, розвитку та корекції порушень у дітей з особливими освітніми потребами та/або поведінковими труднощами;

- сприяння державним установам медико-соціальної експертизи у процесі розроблення індивідуальних програм реабілітації для дітей з інвалідністю;

- ведення обліку дітей з особливими освітніми потребами та/або девіантною поведінкою, які проживають на території обслуговування комісії;

- участь в організації та проведенні інформаційно-просвітницької роботи серед населення щодо запобігання та корекції порушень фізичного та/або психічного розвитку, а також відхилень у поведінці дітей;

- взаємодія з психолого-медико-педагогічними консилиумами закладів освіти, що здійснюють освітню діяльність;

- надання методичної допомоги закладам освіти, зокрема у розробленні освітніх програм та індивідуальних навчальних планів, у виборі ефективних

методів навчання і виховання учнів, які мають труднощі в опануванні навчального матеріалу, а також у виявленні та усуненні бар'єрів, що можуть перешкоджати засвоєнню загальноосвітніх програм.

10. У структурі джерел фінансування діяльності установи переважають внутрішні надходження, частка яких у 2025 році становила 99,68 %. При цьому 65,31 % у 2025 році припадало на доходи майбутніх періодів, а 34,38% - на доходи від надання платних послуг. За досліджуваний період загальна вартість майна установи зросла на 106 136 тис. грн, що зумовлено, насамперед, збільшенням фінансових активів на 106 428 тис. грн. Зокрема, суттєво зросли розрахунки за доходами — на 106 069 тис. грн. Водночас вартість нефінансових активів зменшилася на 292 тис. грн, що становить 2,46 %. Загалом зростання джерел формування майна організації також склало 106 136 тис. грн і було забезпечене виключно за рахунок збільшення фінансового результату.

11. Система нематеріального стимулювання в досліджуваній організації перебуває у взаємозв'язку з матеріальною мотивацією та охоплює такі складові:

- можливості кар'єрного розвитку;
- підвищення рівня кваліфікації;
- професійне навчання та розвиток;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- згуртованість працівників;
- моральне заохочення у вигляді похвали та відзнак.

12. Рівень плинності кадрів в організації протягом усього аналізованого періоду перевищував природний показник (3–5 %) і мав тенденцію до подальшого зростання, що свідчить про наявність негативної динаміки. Окрім того, спостерігається зниження стабільності персоналу, що також є несприятливою тенденцією та може вказувати на зменшення задоволеності працівників умовами праці та чинною системою мотивації.

13. За результатами дослідження встановлено, що працівники організації недостатньо задоволені можливістю отримання більш високої матеріальної винагороди (3,1 бала), характером взаємин у колективі та соціально-психологічним мікрокліматом (3,4 бала), а також перспективами кар'єрного зростання (3,7 бала).

14. Серед найпоширеніших форм нематеріального стимулювання можна виокремити такі:

- організація корпоративних заходів;
- створення «вітрини успіхів» або дошки пошани з відзначенням працівників (наприклад, «кращий продавець», «кращий співробітник»);
- застосування морального заохочення у вигляді похвали;
- покращення технічних умов праці, зокрема забезпечення персональними комп'ютерами, службовим транспортом, системами кондиціонування, а також сучасним оформленням робочих місць;
- забезпечення працівників форменим одягом або спецодягом;
- запровадження змінного або гнучкого графіка роботи;
- надання знижок на товари та послуги компанії.

Таким чином, основними напрямками вдосконалення системи нематеріального стимулювання на підприємствах є: забезпечення кар'єрного зростання, організація навчання персоналу за рахунок роботодавця, регулярне інформування працівників керівництвом про досягнуті результати, створення умов для самореалізації, використання стимулювання вільним часом, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

15. Для визначення шляхів удосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва було ідентифіковано основні проблемні аспекти її функціонування. Виходячи з цього, з метою підвищення ефективності нематеріальної мотивації персоналу запропоновано такі заходи:

- впровадження негрошових форм стимулювання працівників. З огляду на обмеженість можливостей самостійного підвищення рівня заробітної

плати, установі доцільно розвивати альтернативні, немонетарні інструменти мотивації;

- формування ефективного комунікаційного середовища з метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

- запровадження комплексної програми навчання, розвитку та оцінювання персоналу організації.

16. На думку експертів, найбільш імовірними результатами впровадження заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу ІРЦ №8 м. Києва є зниження рівня плинності кадрів, підвищення відповідальності працівників за виконання посадових обов'язків, а також посилення їхньої професійної активності та ініціативності.

17. У підсумку для установи очікувані вигоди полягають у скороченні витрат фінансових ресурсів і робочого часу, пов'язаних із підготовкою нових працівників на заміну тих, хто звільнився. Крім того, прогнозується підвищення якості надання послуг завдяки зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Додатковим ефектом стане активізація процесів самоосвіти та саморозвитку персоналу, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, якості послуг і загального престижу установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2020. № 5. С. 53- 58.
2. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки». 2024. № 37. С. 148-155.
3. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2026. №846. с.11-15.
4. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>.
5. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. Публічне управління та адміністрування. № 3 (89) 2023. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>.
6. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи до формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2024. № 9. С. 232–236.
7. Байда О.Г., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. Вісник КІБІТ. 2026. № 1. С. 55-57.
8. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. Інклюзія і суспільство. 2024. № 3. С. 7–14. URL: <https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusion-society/article/view/163>
9. Бикова А. Л. Сучасні системи винагороди працівників. Вітчизняний та зарубіжний досвід. 2025. № 6. С. 331-335.

10.Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh>

11.Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. 2-ге вид. Київ : Знання-Прес, 2021. 314 с.

12.Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2024. Т. 1. № 69. С. 73-78.

13.Бугуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. 2005. № 7. С. 46–47.

14.Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилищенко А. П. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом: світовий досвід і українські реалії. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2022. № 2. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2022_2_22

15.Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 4–8.

16.Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.

17.Винничук Р.О. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. Випуск 6 (33). 2021. С. 45-56.

18.Виноградова О.В., Пілігрим К.І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Бізнесінформ. 2023. № 12. С. 339–347.

19.Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 17. С. 224–229.

20.Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 528 с.

21.Гальчинський А.С. Основи економічних знань: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Вища шк., 2022. 543 с.

22.Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2025. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.

23.Гончаренко М.Л., Мацола О.П. Грошові та негрошові форми мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 6. С. 204–207.

24.Горобець Н.М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства К.: Світ, 2025. 496 с.

25.Грамастик І. Теоретичні основи мотивації та стимулювання праці як засобу підвищення ефективності роботи медичної установи. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ijCdEAAAQBAJ&oi=fnd>

26.Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. Економіка: реалії часу. 2020. № 6. С. 25-34.

27.Гривківська О.В., Соловійова Ж.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 9. С. 86-91.

28.Грінева В.Н., Гольдфарб А.Г. Механізм формування трудового потенціалу промислового підприємства. Економіка розвитку. 2025. №1 (33). С.73-78

29.Гусарова О.О. Теоретичні та практичні аспекти сучасного менеджменту підприємств: колективна монографія / за заг. редакцією канд. т. наук, доц. Гусарова О.О. Харків: УІПА, 2025. 178 с.

30. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття "стимулювання". Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences. 2020. № 4 (6). С. 7–13.

31. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2025. № 11. С.

32. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. №3(55). С. 94–100.

33. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

34. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. № 1(41). С. 183–189. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12146>

35. Дробнер І. Формування ефективної системи мотивації професійної активності працівників в закладах охорони здоров'я. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція з міжнародною участю. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38830/1/157.pdf>

36. Дьогтева І. О., Супрун П. Б. Специфіка використання нематеріальної мотивації ІТ-персоналу. Матеріали науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 10–12 берез. 2021. Вінниця, 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33959/89105.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

37. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10 (100). С. 65–73.

38. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці

Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Випуск 2. URL: <https://surl.li/zbvtvw>

39. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 5. С. 27–31. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/129>

40. Зайцев В. С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. № 1 (34). С. 29–35.

41. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 3 (14). С. 166–172.

42. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом у контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 4. С. 125–133.

43. Збрицька Т.П. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. Т. 3. С. 220–224.

44. Зеленько Г.І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2025. Том 133. с. 65-70.

45. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>.

46. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2020. №5. С. 34-38.

47. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2020. № 3. С. 21-23.

48.Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics, Finance*. 2023. Вип. 2, № 1. С. 75–83.

49.Ігнатюк Ю.В. Нетрадиційні форми оплати праці як засіб стимулювання персоналу підприємства. *Економічний простір*. 2021. Т. 169. С. 92-101.

50.Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. № 11. С. 233-237.

51.Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024 № 1. С. 218-234.
URL:http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2024_1_218_234.pdf

52.Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2026. № 1(29). С. 44–47.

53.Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. С. 143-148.

54.Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/37.pdf.

55.Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.

56.Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ, 2023. 224 с.

57.Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД. Матеріали XVIII Міжнародної науково-*

практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2023. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/9755>.

58.Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки. Харків, 2018. С. 168–172.

59.Крикун О.О. Управління якістю трудових ресурсів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO. Інфраструктура ринку. 2022. № 19. С. 230–235.

60.Круглов В.В., Нікітіна К.С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. Бізнес-Інформ. 2025. № 10. С. 419–423.

61.Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. Часопис економічних реформ. 2023. № 1. С. 87-95.

62.Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. № 4. С. 45-51.

63.Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2025. № 12. С. 288-293.

64.Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. Вип. 4. С. 59-62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

65.Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. Вип. 4. С. 54–66.

66.Лупак Р. Л. Вибір стратегічних напрямів забезпечення продуктивності та ефективності праці. Економічний аналіз. 2022. Вип. 10. Ч. 3. С. 323–327.

67.Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2025. № 11 (1). С. 204–209.

68.Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. Академічний огляд. 2020. №1 (52). С. 91-107.

69.Македон В.В., Цимбал Є.Р. Інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом: підвищення продуктивності роботи через інновації. Інфраструктура ринку. 2024. №77. С. 86-91.

70.Марченко М. М., Ніколаєва М. А. Важливість нематеріальної мотивації працівників в умовах війни та дефіциту трудових ресурсів в Україні. Матеріали МНПК «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції». 2024. С. 384–386.

71.Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 4. С. 94–98.

72.Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №3 (69). С. 69–71. 87

73.Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2020. № 47. С.10–14

74.Мельник С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. Сучасні проблеми управління. 2021. С. 286–289.

75.Мирошниченко О. В. Створення ефективною системи мотивації персоналу на підприємстві. Управління розвитком. 2022. № 3 (99). С. 66-71.

76.Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2024. Вип. 21.6. С. 361–367

77. Нематеріальна мотивація працівників: ключові заходи для підвищення продуктивності. URL: [7eminar](#)

78. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 439-446.

79. Павлова І.І. Нематеріальна мотивація як чинник економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2023. № 2. С. 197–202.

80. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2020. № 3. С. 16-20.

81. Причепя І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>.

82. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 12. С. 188–200.

83. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20>

84. Рогатюк О. В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialnamotivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi/>

85. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336.

86.Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4 (40). С. 178–186.

87.Ситник Й.С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). С. 127-141.

88.Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми науки. 2020. № 1. С. 94.

89.Соколов А.В., Чернявська К.В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства. Журнал Науковий огляд. 2025. № 9. С. 1–5.

90.Стрельбицький П.А., Стрельбицька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2025. Вип. 10. С. 323-333.

91.Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 9. С. 37-41.

92.Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 4. С. 98-102.

93.Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів управління персоналом. Молодий вчений. 2024. № 4.4 (44.4). С. 112–115.

94.Шарапова Т. Мотивація працівників: тенденції ринку в медичній сфері. Практика управління медичним закладом. 2025. № 4. С. 37-46.

95.Швед В. В., Колібабчук Ю. В. Мотиваційні механізми управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2022. № 1. С. 114–117.

96.Шишкін В. І. Мотиваційний механізм на підприємстві. Економічні науки : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій, 2021. С. 12-14.

97.Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Проблеми економіки. 2022. № 2. С. 268–275.

98.Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. №53. С. 115-119.

99.Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Т. 15. № 3. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2024. С. 263–268.

100. Reeve J. Understanding motivation and emotions. Wiley, 2024. 648 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Посада _____

Досвід роботи _____

Бажання перейти на нове місце роботи _____

| Запитання | Бал (від 1 до 5) |
|---|------------------|
| Можливість отримання вищого рівня матеріальної винагороди | |
| Визнання та повага з боку керівництва | |
| Можливість прояву творчого потенціалу в процесі роботи | |
| Доброзичливі відносини між працівниками та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі | |
| Можливість набуття професійного досвіду та розвитку навичок | |
| Можливість бути ефективним виконавцем і якісно виконувати поставлені завдання | |
| Можливість працювати з високим рівнем самостійності | |
| Перспективи кар'єрного зростання та службового просування | |