

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

_____ Ольга КУЗЬМЕНКО

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

«__» _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Система мотивації персоналу та її вплив на управління закладом освіти»

Виконавець: Вітер Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Боярко Ірина Миколаївна

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	5
1.1. Поняття мотивації та її роль у управлінні персоналом.....	5
1.2. Основні теорії мотивації: історичний аспект та сучасні підходи.....	8
1.3. Види мотивації: внутрішня та зовнішня, матеріальна та нематеріальна.....	22
1.4. Система мотивації персоналу: структура, принципи та функції.....	25
1.5. Особливості мотивації працівників у сфері освіти.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	31
2.1. Характеристика закладу освіти як об'єкта дослідження.....	31
2.2. Аналіз кадрового складу та організаційної структури закладу.....	36
2.3. Дослідження існуючої системи мотивації персоналу в закладі освіти.....	40
2.4. Оцінка ефективності мотиваційних заходів.....	52
2.5. Виявлення проблем у системі мотивації персоналу.....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	59
3.1. Напрями вдосконалення мотивації персоналу в закладі освіти.....	59
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження нових мотиваційних інструментів.....	62
3.3. Пропозиції щодо покращення умов оплати праці.....	66
3.4. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах розвитку суспільства та ринкової економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успіху будь-якої організації, зокрема закладів освіти. Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої продуктивності праці, підвищенні якості навчального процесу та досягненні стратегічних цілей закладу. У сфері освіти, де основним ресурсом є людський капітал, створення ефективної системи мотивації стає особливо важливим завданням для керівництва.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень у галузі мотивації персоналу, питання її впливу на управління закладами освіти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують уваги специфічні аспекти мотивації педагогічних працівників, які відрізняються від мотивації персоналу в інших галузях. Це пов'язано з особливостями педагогічної діяльності, яка вимагає не лише професійних знань, але й високого рівня особистісної відданості та творчого підходу.

Мета дослідження полягає у вивченні системи мотивації персоналу та її впливу на управління закладом освіти, а також у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

Дослідити теоретичні основи мотивації персоналу та її роль у управлінні організацією.

Проаналізувати існуючу систему мотивації персоналу в Гореницькому ліцеї Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області.

Виявити проблеми та резерви в системі мотивації працівників закладу.

Запропонувати заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи для підвищення ефективності управління закладом освіти.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу в закладі освіти.

Предмет дослідження – вплив системи мотивації персоналу на управління закладом освіти.

Методологічна база дослідження включає загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), а також спеціальні методи дослідження, такі як анкетування, інтерв'ювання, аналіз документів та статистичних даних.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти мотивації персоналу. Другий розділ присвячений аналізу системи мотивації в зазначеному закладі освіти. У третьому розділі пропонуються заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи та оцінюється їхній потенційний вплив на управління закладом.

Робота має як теоретичне, так і практичне значення. Її результати можуть бути використані керівництвом закладів освіти для підвищення ефективності управління персоналом та створення сприятливого середовища для професійного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття мотивації та її роль у управлінні персоналом.

Мотивація – це процес, який спонукає людину до дії, спрямованої на досягнення певних цілей. У контексті управління персоналом мотивація розглядається як ключовий інструмент впливу на працівників для підвищення їхньої продуктивності, задоволеності працею та лояльності до організації. Вона включає як внутрішні чинники (інтереси, цінності, особистісні потреби), так і зовнішні (матеріальні та нематеріальні винагороди).

Роль мотивації в управлінні персоналом:

1. Підвищення продуктивності праці

Мотивація спонукає працівників до більш ефективного виконання своїх обов'язків. Коли співробітники відчують, що їхні зусилля оцінюються та винагороджуються, вони прагнуть досягати кращих результатів. Це призводить до:

- Збільшення обсягів виробництва або надання послуг.
- Підвищення якості роботи.
- Оптимізації використання ресурсів.

2. Зменшення плинності кадрів

Ефективна система мотивації допомагає утримувати кваліфікованих працівників, зменшуючи рівень плинності кадрів. Це особливо важливо для організацій, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників. Задоволені працівники менше схильні шукати нові можливості за межами компанії.

3. Залучення талантів

Конкурентоспроможна система мотивації є важливим інструментом для залучення найкращих фахівців на ринку праці. Організації, які пропонують привабливі умови праці, можливості для розвитку та гарний соціальний пакет, мають перевагу в боротьбі за талановитий персонал.

4. Формування лояльності до організації

Мотивація сприяє створенню емоційного зв'язку між працівником і організацією. Коли співробітники відчують, що їх цінують і піклуються про їхні потреби, вони стають більш лояльними та відданими компанії. Це проявляється у:

Готовності працювати над складними завданнями.

Бажанні розвиватися разом із організацією.

Підтримці корпоративних цінностей і місії.

5. Покращення клімату в колективі

Мотивація сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі. Коли працівники відчують справедливість і повагу, зменшується кількість конфліктів і зростає рівень командного духу. Це особливо важливо для забезпечення ефективної взаємодії між відділами та підрозділами.

6. Стимулювання інновацій та ініціативності

Мотивація спонукає працівників до творчого підходу до виконання завдань. Коли співробітники відчують підтримку з боку керівництва, вони більш схильні пропонувати нові ідеї, впроваджувати інновації та брати на себе ініціативу.

7. Досягнення стратегічних цілей організації

Мотивація персоналу є важливим інструментом для реалізації стратегічних цілей компанії. Коли працівники мотивовані, вони працюють на досягнення спільних цілей, що забезпечує стабільний розвиток організації.

8. Економія ресурсів

Ефективна мотивація дозволяє зекономити ресурси за рахунок:

Зменшення витрат на найм і адаптацію нових працівників (через зниження плинності кадрів).

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зменшення кількості помилок і переробок.

9. Підтримання конкурентоспроможності

У сучасних умовах конкуренції на ринку праці мотивація стає ключовим фактором утримання та розвитку персоналу. Організації, які інвестують у

мотиваційні програми, мають перевагу перед конкурентами, які ігнорують цей аспект.

10. Розвиток корпоративної культури

Мотивація сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, яка включає:

Взаємоповагу між працівниками та керівництвом.

Відкритість до нових ідей та ініціатив.

Підтримку професійного та особистісного розвитку.

1.2. Основні теорії мотивації: історичний аспект та сучасні підходи

У світовій науці існує багато теорій мотивації, які пояснюють, що спонукає людей до дії.

Основні з них:

- Ієрархія потреб Абрахама Маслоу
- Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга
- Теорія справедливості Джона Адамса
- Теорія очікувань Віктора Врума
- Теорія Х і Y Дугласа Макгрегора

Ієрархія потреб Абрахама Маслоу – це одна з найвідоміших теорій мотивації, яка описує, як потреби людини впливають на її поведінку. Згідно з цією теорією, потреби людини розташовані в ієрархічному порядку, і нижчі рівні потреб повинні бути задоволені, перш ніж вищі рівні стануть мотивуючими чинниками. Маслоу виділив п'ять основних рівнів потреб, які часто зображують у вигляді піраміди.

Рівні потреб за Маслоу

1. Фізіологічні потреби (нижчий рівень)

Це базові потреби, необхідні для виживання:

Їжа, вода, сон, повітря, тепло.

У контексті роботи: справедлива зарплата, яка дозволяє задовольнити базові потреби.

Приклад: Працівник, який не має достатньої зарплати для задоволення базових потреб, буде зосереджений лише на їх забезпеченні.

2. Потреба в безпеці

Це потреби, пов'язані з фізичною та емоційною безпекою:

Захист від небезпек, стабільність, порядок.

У контексті роботи: безпечні умови праці, стабільна зайнятість, соціальні гарантії.

Приклад: Працівник прагне мати стабільну роботу, медичне страхування та пенсійні накопичення.

3. Соціальні потреби (потреба в належності та любові)

Це потреби, пов'язані з соціальними зв'язками:

Дружба, родина, любов, приналежність до групи.

У контексті роботи: гарні стосунки в колективі, підтримка колег, корпоративні заходи.

Приклад: Працівник хоче відчувати себе частиною команди, брати участь у спільних проектах.

4. Потреба в повазі

Це потреби, пов'язані з самооцінкою та визнанням:

Повага, статус, досягнення, визнання.

У контексті роботи: кар'єрне зростання, публічна похвала, нагороди.

Приклад: Працівник прагне отримати підвищення, визнання своїх досягнень від керівництва.

5. Потреба в самореалізації (вищий рівень)

Це потреби, пов'язані з реалізацією потенціалу:

Творчість, розвиток, досягнення власних цілей.

У контексті роботи: можливість реалізувати свої ідеї, розвиватися професійно.

Приклад: Працівник хоче брати участь у складних проектах, впроваджувати інновації, навчатися новому.

Особливості ієрархії потреб Маслоу

Ієрархічність:

Потреби розташовані в порядку від найнижчих до найвищих.

Нижчі рівні потреб повинні бути задоволені, перш ніж вищі стануть актуальними.

Індивідуальність:

Рівень потреб може відрізнятися у різних людей.

Деякі люди можуть прагнути самореалізації, навіть якщо нижчі рівні не повністю задоволені.

Динамічність:

Потреби можуть змінюватися залежно від життєвих обставин.

Наприклад, у складний період (криза, війна) люди можуть зосередитися на базових потребах.

Застосування теорії Маслоу в управлінні персоналом

Теорія Маслоу допомагає керівникам розуміти, що мотивує працівників, і створювати ефективні системи мотивації. Ось кілька прикладів:

Фізіологічні потреби:

- Забезпечення справедливої зарплати, яка покриває базові потреби.
- Надання перерв для відпочинку та харчування.

Потреба в безпеці:

- Створення безпечних умов праці.
- Надання соціальних гарантій (медичне страхування, пенсійні програми).

Соціальні потреби:

- Формування дружньої атмосфери в колективі.
- Організація корпоративних заходів.

Потреба в повазі:

- Визнання досягнень працівників (нагороди, публічна похвала).
- Можливості для кар'єрного зростання.

Потреба в самореалізації:

- Надання можливостей для професійного розвитку (тренінги, курси).
- Підтримка ініціатив та творчих підходів.

Критика теорії Маслоу

Незважаючи на популярність, теорія Маслоу має свої недоліки:

Лінійність:

На практиці потреби не завжди розташовані строго ієрархічно. Людина може одночасно прагнути задоволення різних потреб.

Культурні відмінності:

У різних культурах пріоритети потреб можуть відрізнятися. Наприклад, у колективістичних культурах соціальні потреби можуть бути важливішими за індивідуальні.

Суб'єктивність:

Рівень потреб залежить від індивідуальних цінностей та життєвих обставин.

Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга:

Теорія двох факторів, розроблена американським психологом Фредеріком Герцбергом у 1950-х роках, є однією з ключових теорій мотивації в управлінні персоналом. Вона пояснює, які чинники впливають на задоволеність працівників і їхню продуктивність. Герцберг виділив два типи факторів: гігієнічні (фактори "збереження") та мотиваційні (фактори "зростання").

Основні положення теорії

1. Гігієнічні фактори (фактори "збереження")

Ці фактори пов'язані з умовами праці та зовнішніми аспектами роботи. Вони не мотивують працівників, але їхня відсутність або недостатність може викликати незадоволеність. До гігієнічних факторів належать:

Умови праці: комфортне робоче місце, безпека, технічне оснащення.

Зарплата: справедлива та конкурентоспроможна оплата праці.

Політика компанії: чіткі правила та процедури.

Ставлення керівництва: повага та справедливість.

Міжособистісні стосунки: гарна атмосфера в колективі.

Соціальні гарантії: медичне страхування, пенсійні програми.

Приклад: Якщо працівник отримує низьку зарплату або працює в небезпечних умовах, він буде незадоволений, навіть якщо робота цікава.

2. Мотиваційні фактори (фактори "зростання")

Ці фактори пов'язані з внутрішніми аспектами роботи та впливають на задоволеність і мотивацію працівників. Вони спонукають людей до більш ефективної праці. До мотиваційних факторів належать:

Досягнення: можливість досягати успіхів у роботі.

Визнання: похвала та оцінка з боку керівництва та колег.

Відповідальність: можливість брати на себе відповідальність за результати.

Розвиток: можливості для професійного та особистісного зростання.

Інтерес до роботи: завдання, які викликають ентузіазм і творчий підхід.

Приклад: Працівник, який отримує визнання за свої досягнення і має можливість розвиватися, буде мотивований працювати краще.

Основні ідеї теорії

Гігієнічні фактори:

Їхня наявність не призводить до задоволеності, але їхня відсутність викликає незадоволеність.

Вони не мотивують, але запобігають демотивації.

Мотиваційні фактори:

Їхня наявність призводить до задоволеності та підвищення продуктивності.

Вони спонукають працівників до більш ефективної праці.

Двофакторна модель:

Задоволеність і незадоволеність працею – це не два кінці одного континууму, а два окремі виміри.

Задоволеність залежить від мотиваційних факторів, а незадоволеність – від гігієнічних.

Застосування теорії Герцберга в управлінні персоналом

Теорія двох факторів допомагає керівникам розуміти, як створити умови для задоволеності та мотивації працівників. Ось кілька практичних рекомендацій:

Покращення гігієнічних факторів:

- Забезпечити справедливу зарплату та соціальні гарантії.
- Створити комфортні та безпечні умови праці.
- Налагодити чітку та прозору політику компанії.
- Розвиток мотиваційних факторів:
- Надавати можливості для професійного розвитку (тренінги, курси).
- Визначати чіткі цілі та завдання, які викликають інтерес.
- Винагороджувати працівників за досягнення (публічна похвала, премії).
- Надавати більше відповідальності та автономії.

Індивідуальний підхід:

- Враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників.

- Проводити опитування для виявлення чинників, які найбільше впливають на мотивацію.

Переваги теорії Герцберга

Простота та зрозумілість:

Теорія чітко розділяє чинники, які впливають на задоволеність і незадоволеність.

Практичне застосування:

Допомагає керівникам розробити ефективні стратегії мотивації.

Акцент на внутрішніх чинниках:

Підкреслює важливість задоволеності від самої роботи, а не лише від зовнішніх винагород.

Недоліки та критика теорії Герцберга

Суб'єктивність:

Результати досліджень Герцберга ґрунтувалися на опитуваннях, які можуть бути упередженими.

Культурні відмінності:

У різних культурах чинники задоволеності можуть відрізнятися.

Лінійність:

На практиці гігієнічні та мотиваційні фактори можуть взаємодіяти більш складно, ніж передбачає теорія.

Теорія справедливості Джона Адамса:

Теорія справедливості, розроблена американським психологом Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році, є однією з ключових теорій мотивації в управлінні персоналом. Вона пояснює, як співробітники оцінюють справедливість свого відношення до роботи та як це впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Основна ідея теорії полягає в тому, що люди порівнюють свої зусилля та винагороди з зусиллями та винагородами інших, і якщо вони відчують несправедливість, це призводить до демотивації.

Основні положення теорії

1. Співвідношення "вклад-винагорода"

Теорія справедливості ґрунтується на порівнянні двох ключових елементів:

Вклад (input): це все, що працівник вкладає в роботу (час, зусилля, знання, досвід, креативність).

Винагорода (output): це все, що працівник отримує від роботи (зарплата, визнання, підвищення, соціальні бенефіти).

Працівники порівнюють своє співвідношення "вклад-винагорода" з аналогічним співвідношенням інших співробітників (так званих "референтних груп").

2. Референтні групи

Референтні групи – це люди, з якими працівник порівнює себе. Це можуть бути:

- Колеги в тому ж відділі.
- Співробітники з інших підрозділів.
- Працівники інших компаній.
- Навіть уявні стандарти (наприклад, "як має бути").

3. Відчуття справедливості або несправедливості

Працівник оцінює, чи є його співвідношення "вклад-винагорода" справедливим у порівнянні з іншими. Можливі три сценарії:

Справедливість:

Вклад працівника відповідає винагороді.

Приклад: "Я працюю багато і отримую високу зарплату, як і мій колега, який також багато працює."

Несправедливість через недооцінку:

Працівник відчуває, що його винагорода недостатня порівняно з вкладом.

Приклад: "Я працюю більше, ніж мій колега, але отримую таку саму зарплату."

Несправедливість через переоцінку:

Працівник відчуває, що отримує занадто багато порівняно з вкладом.

Приклад: "Я працюю менше, ніж мій колега, але отримую більшу зарплату."

Реакції на несправедливість

Коли працівник відчуває несправедливість, він може реагувати одним із таких способів:

Зменшити вклад:

Працювати менш ефективно, уникати додаткових обов'язків.

Намагатися збільшити винагороду:

Вимагати підвищення зарплати або додаткових бонусів.

Порівнювати себе з іншими референтними групами:

Шукати нові стандарти для порівняння, щоб відчути справедливість.

Змінити ставлення до ситуації:

Переконати себе, що несправедливість тимчасова або несуттєва.

Піти з організації:

Шукати нову роботу, де відношення "вклад-винагорода" буде справедливим.

Застосування теорії справедливості в управлінні персоналом

Теорія справедливості допомагає керівникам розуміти, як працівники оцінюють свою роботу та які фактори впливають на їхню мотивацію. Ось кілька практичних рекомендацій:

Створення прозорої системи винагород:

- Чітко пояснювати, як розраховуються зарплати, бонуси та інші винагороди.
- Уникати фаворитизму та нерівного ставлення.

Регулярне оцінювання результатів праці:

- Проводити об'єктивну оцінку вкладів працівників.
- Нагороджувати за досягнення, враховуючи індивідуальні зусилля.

Комунікація з працівниками:

- Обговорювати з працівниками їхні очікування та відчуття справедливості.
- Враховувати їхні думки при розробці мотиваційних програм.

Уникнення порівнянь між працівниками:

- Наголошувати на індивідуальних досягненнях, а не на порівнянні з іншими.

Створення культури справедливості:

- Забезпечити рівні можливості для всіх працівників.

- Підтримувати відкритість та чесність у відносинах.

Переваги теорії справедливості

Простота та зрозумілість:

Теорія легко застосовується на практиці.

Акцент на соціальних аспектах:

Враховує важливість соціальних порівнянь у мотивації.

Практичне застосування:

Допомагає керівникам розробити справедливі системи винагород.

Недоліки та критика теорії справедливості

Суб'єктивність:

Відчуття справедливості залежить від індивідуальних уподобань та очікувань.

Складність вимірювання:

Важко оцінити, які саме фактори впливають на відчуття справедливості.

Культурні відмінності:

У різних культурах поняття справедливості може відрізнятися.

Теорія очікувань Віктора Врума:

Теорія очікувань, розроблена канадським психологом Віктором Врумом у 1964 році, є однією з найвпливовіших теорій мотивації в управлінні персоналом. Вона пояснює, як люди приймають рішення щодо своєї поведінки на основі очікувань щодо результатів та їхньої цінності. Теорія ґрунтується на трьох ключових елементах: очікування, інструментальність та валентність.

Основні положення теорії

Теорія очікувань Врума описує мотивацію як процес, який включає три основні компоненти:

1. Очікування (Expectancy)

Це віра працівника в те, що його зусилля призведуть до певного рівня результативності. Іншими словами, працівник оцінює, чи варто докладати зусиль для досягнення цілі.

Формула:

Очікування = Віра в те, що зусилля призведуть до результату.

Приклад:

Якщо працівник вважає, що інтенсивна робота призведе до високої продуктивності, його очікування будуть високими.

2. Інструментальність (Instrumentality)

Це віра працівника в те, що досягнення результату призведе до певної винагороди. Працівник оцінює зв'язок між результативністю та винагородою.

Формула:

Інструментальність = Віра в те, що результат призведе до винагороди.

Приклад:

Якщо працівник знає, що висока продуктивність гарантує йому премію, інструментальність буде високою.

3. Валентність (Valence)

Це цінність, яку працівник надає винагороді. Валентність може бути позитивною (якщо винагорода бажана), негативною (якщо винагорода небажана) або нейтральною.

Формула:

Валентність = Суб'єктивна цінність винагороди.

Приклад:

Якщо працівник цінує грошову премію, валентність буде високою. Якщо він не цінує публічне визнання, валентність буде низькою.

Формула мотивації за Врумом

Мотивація працівника розраховується як добуток трьох компонентів:

Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність

Це означає, що мотивація буде високою лише тоді, коли всі три компоненти мають позитивне значення. Якщо хоча б один із компонентів дорівнює нулю, мотивація також буде нульовою.

Застосування теорії очікувань в управлінні персоналом

Теорія Врума допомагає керівникам розуміти, як створити умови для підвищення мотивації працівників. Ось кілька практичних рекомендацій:

1. Підвищення очікувань

- Навчати працівників, щоб вони вірили у свої можливості досягти результатів.

- Забезпечити необхідні ресурси та підтримку для виконання завдань.

- Встановлювати реальні цілі, які працівники можуть досягти.

Приклад:

Проведення тренінгів для підвищення кваліфікації працівників.

2. Підвищення інструментальності

- Чітко пов'язувати результати праці з винагородами.

- Забезпечити прозорість у системі винагород.

- Виконувати обіцянки щодо винагород.

Приклад:

Якщо працівник знає, що досягнення певного рівня продажів призведе до премії, його мотивація зросте.

3. Підвищення валентності

- Вивчати потреби та бажання працівників, щоб винагороди були цінними для них.

- Запроваджувати різноманітні винагороди (грошові, нематеріальні, кар'єрні можливості).

- Уникати "універсальних" винагород, які можуть бути нецікавими для всіх.

Приклад:

Одному працівнику важлива грошова премія, а іншому – можливість віддаленої роботи.

Переваги теорії очікувань

Гнучкість:

Теорія враховує індивідуальні відмінності працівників.

Практичне застосування:

Допомагає розробити персоналізовані системи мотивації.

Акцент на зв'язку між зусиллями та результатами:

Підкреслює важливість чіткого зв'язку між роботою та винагородами.

Недоліки та критика теорії очікувань

Складність вимірювання:

Важко оцінити суб'єктивні фактори, такі як очікування та валентність.

Ігнорування соціальних аспектів:

Теорія не враховує вплив колективу та соціальних норм на мотивацію.

Культурні відмінності:

У різних культурах фактори мотивації можуть відрізнятися.

Теорія X і Y Дугласа Макгрегора:

Теорія X і Y, розроблена американським психологом Дугласом Макгрегором у 1960 році, є однією з класичних теорій мотивації в управлінні персоналом. Вона описує два протилежні підходи до управління людьми, які ґрунтуються на різних припущеннях щодо природи людини та її ставлення до праці. Ця теорія допомагає керівникам зрозуміти, як їхні переконання впливають на стиль управління та мотивацію працівників.

Основні положення теорії

Макгрегор виділив два типи керівників, які діють на основі різних припущень щодо працівників:

1. Теорія X

Цей підхід ґрунтується на негативних припущеннях щодо працівників:

- Люди природно ліниві і уникають праці.
- Працівники потребують постійного контролю та примусу.
- Люди уникають відповідальності і прагнуть мінімізувати зусилля.
- Більшість працівників цінують стабільність і безпеку вище за все.

Стиль управління за теорією X:

Авторитарний підхід.

Жорсткий контроль та дисципліна.

Акцент на покараннях та матеріальних стимулах.

Приклад:

Керівник, який дотримується теорії X, встановлює суворі правила, постійно контролює виконання завдань і використовує штрафи за порушення.

2. Теорія Y

Цей підхід ґрунтується на позитивних припущеннях щодо працівників:

- Люди природно прагнуть до праці та творчості.
- Працівники здатні до самоконтролю та самодисципліни.
- Люди готові брати на себе відповідальність і прагнуть досягати цілей.
- Працівники цінують визнання, розвиток і можливість реалізувати свій потенціал.

Стиль управління за теорією Y:

Демократичний підхід.

Делегування повноважень та надання автономії.

Акцент на мотивації через визнання, розвиток і творчість.

Приклад:

Керівник, який дотримується теорії Y, заохочує ініціативу, надає можливості для професійного зростання і створює атмосферу довіри.

Порівняння теорій X і Y

Аспект	Теорія X	Теорія Y
Природа людини	Лінива, уникає праці	Активна, прагне до праці
Мотивація	Примус, контроль, покарання	Визнання, розвиток, творчість
Стиль управління	Авторитарний	Демократичний
Відповідальність	Уникає відповідальності	Готовий брати відповідальність
Цінності	Стабільність, безпека	Самореалізація, розвиток

Застосування теорій X і Y в управлінні персоналом

Теорії X і Y допомагають керівникам зрозуміти, як їхні переконання впливають на стиль управління та мотивацію працівників. Ось кілька практичних рекомендацій:

1. Для прихильників теорії X

Використовувати чіткі правила та процедури.

Забезпечити постійний контроль за виконанням завдань.

Використовувати матеріальні стимули (премії, штрафи).

Приклад:

У виробництві, де важливий жорсткий контроль за процесами, теорія Х може бути ефективною.

2. Для прихильників теорії Y

Надавати працівникам автономію та свободу дій.

Заохочувати ініціативу та творчий підхід.

Створювати умови для професійного та особистісного розвитку.

Приклад:

У креативних галузях (ІТ, дизайн, маркетинг) теорія Y є більш ефективною.

Переваги теорій X і Y

- Простота та зрозумілість:

Теорії легко застосовувати на практиці.

- Акцент на ролі керівника:

Підкреслюють важливість стилю управління для мотивації.

- Гнучкість:

Дозволяють адаптувати підходи до різних ситуацій.

Недоліки та критика теорій X і Y

- Бінарність:

Теорії не враховують проміжні варіанти поведінки людей.

- Суб'єктивність:

Переконання керівників можуть бути упередженими.

- Культурні відмінності:

У різних культурах припущення щодо природи людини можуть відрізнятися.

1.3. Види мотивації: внутрішня та зовнішня, матеріальна та нематеріальна

Мотивація – це процес, який спонукає людину до дії, спрямованої на досягнення певних цілей. Вона може бути класифікована за різними критеріями, але найчастіше виділяють два основні види мотивації: внутрішню та зовнішню. Крім того, мотивацію можна поділити на матеріальну та нематеріальну. Розглянемо ці види докладніше.

1. Внутрішня мотивація

Внутрішня мотивація – це мотивація, яка виникає з особистих інтересів, цінностей та задоволення від самої діяльності. Вона не залежить від зовнішніх факторів і ґрунтується на внутрішніх переживаннях людини.

Основні характеристики:

Пов'язана з особистим задоволенням від роботи.

Не потребує зовнішніх стимулів.

Часто пов'язана з творчістю, інтересом до задач, бажанням розвиватися.

Приклади внутрішньої мотивації:

- Працівник отримує задоволення від вирішення складних завдань.
- Учень навчається, тому що йому цікаво дізнаватися нове.
- Художник малює, тому що це приносить йому радість.

Переваги внутрішньої мотивації:

- Забезпечує тривалу енергію та ентузіазм.
- Сприяє творчому підходу до роботи.
- Зменшує залежність від зовнішніх винагород.

2. Зовнішня мотивація

Зовнішня мотивація – це мотивація, яка виникає під впливом зовнішніх факторів, таких як винагороди, покарання або визнання з боку інших людей.

Основні характеристики:

Пов'язана з отриманням зовнішніх стимулів.

Залежить від очікувань винагороди або уникнення покарання.

Часто пов'язана з матеріальними благами або соціальним визнанням.

Приклади зовнішньої мотивації:

- Працівник працює більше, щоб отримати премію.
- Учень вчиться, щоб отримати високу оцінку.
- Спортсмен тренується, щоб виграти медаль.

Переваги зовнішньої мотивації:

- Може швидко підвищити продуктивність.
- Ефективна для досягнення короткострокових цілей.
- Легко контролюється та управляється.

Недоліки зовнішньої мотивації:

- Може зменшити внутрішню мотивацію (якщо винагороди стають основним стимулом).

- * Вимагає постійного підтримання (наприклад, збільшення винагород).

3. Матеріальна мотивація

Матеріальна мотивація – це мотивація, яка ґрунтується на отриманні матеріальних благ або фінансових винагород.

Основні характеристики:

- Пов'язана з грошовими стимулами (зарплата, премії, бонуси).
- Може включати інші матеріальні блага (подарунки, путівки, соціальний пакет).

Приклади матеріальної мотивації:

- Виплата премії за досягнення високих результатів.
- Надання бонусів за перевиконання плану.
- Забезпечення медичного страхування або компенсації за харчування.

Переваги матеріальної мотивації:

- Швидко впливає на продуктивність.
- Легко вимірюється та контролюється.

Недоліки матеріальної мотивації:

- Може стати основним стимулом, що зменшує внутрішню мотивацію.
- Вимагає постійного збільшення винагород для підтримання ефекту.

4. Нематеріальна мотивація

Нематеріальна мотивація – це мотивація, яка ґрунтується на отриманні моральних, емоційних або соціальних винагород.

Основні характеристики:

- Пов'язана з визнанням, повагою, можливістю розвитку.
- Може включати публічну похвалу, кар'єрне зростання, корпоративні заходи.

Приклади нематеріальної мотивації:

- Публічне визнання досягнень працівника.
- Надання можливостей для професійного розвитку (тренінги, курси).
- Організація корпоративних заходів для покращення атмосфери в колективі.

Переваги нематеріальної мотивації:

- Сприяє формуванню лояльності до організації.
- Підвищує задоволеність працею.
- Не вимагає значних фінансових витрат.

Недоліки нематеріальної мотивації:

- Може бути неефективною для працівників, які цінують матеріальні винагороди.
- Важко вимірювати вплив на продуктивність.

Порівняння видів мотивації

Критерій	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Джерело	Особисті інтереси, цінності	Зовнішні стимули	Матеріальні блага	Моральні, соціальні винагороди
Тривалість	Довгострокова	Короткострокова	Залежить від винагород	Довгострокова
Вплив на творчість	Високий	Низький	Низький	Високий
Витрати	Мінімальні	Залежать від винагород	Високі	Низькі

1.4. Система мотивації персоналу: структура, принципи та функції

Система мотивації персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб працівників і забезпечення їхньої продуктивної діяльності. Вона включає різні методи, інструменти та підходи, які допомагають керівництву впливати на поведінку працівників, підвищуючи їхню задоволеність працею та ефективність. Розглянемо основні аспекти системи мотивації: структуру, принципи та функції.

Структура системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу складається з кількох ключових елементів, які взаємодіють між собою:

Матеріальна мотивація:

- Зарплата, премії, бонуси, соціальний пакет.
- Матеріальні винагороди за досягнення (подарунки, путівки).

Нематеріальна мотивація:

- Визнання та публічна похвала.
- Можливості для професійного розвитку (тренінги, курси).
- Кар'єрне зростання та надання відповідальності.
- Корпоративна культура та заходи.

Умови праці:

- Комфортне робоче місце.
- Гнучкий графік роботи.
- Безпека та технічне оснащення.

Соціальні гарантії:

- Медичне страхування.
- Пенсійні програми.
- Додаткові пільги (наприклад, компенсація за харчування).

Організаційна підтримка:

- Чіткі правила та процедури.
- Відкритість керівництва до комунікації.

- Підтримка ініціатив працівників.

Принципи побудови системи мотивації

Для того щоб система мотивації була ефективною, вона повинна ґрунтуватися на певних принципах:

Справедливість:

- Винагороди повинні відповідати зусиллям працівників.
- Усі працівники повинні мати рівні можливості для отримання винагород.

Прозорість:

- Правила мотивації мають бути зрозумілими для всіх.
- Працівники повинні знати, як і за що вони отримують винагороди.

Індивідуальний підхід:

- Врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників.
- Надання різноманітних винагород (матеріальних та нематеріальних).

Гнучкість:

- Можливість адаптації системи до змінних умов.
- Введення нових методів мотивації залежно від потреб організації.

Системність:

- Мотиваційні заходи повинні бути частиною загальної стратегії управління персоналом.

- Впровадження регулярного моніторингу та оцінки ефективності системи.

Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами:

- Поєднання фінансових винагород з моральним заохоченням.
- Використання різних методів для задоволення різних потреб працівників.

Функції системи мотивації персоналу

Система мотивації виконує кілька ключових функцій, які забезпечують ефективну роботу організації:

- Стимулювання продуктивної праці:

Заохочення працівників до досягнення високих результатів.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

- Залучення та утримання кваліфікованих кадрів:

Створення привабливих умов праці для залучення талантів.

Зменшення плинності кадрів через задоволеність працівників.

- Формування лояльності до організації:

Підвищення відданості працівників через визнання та підтримку.

Створення позитивного іміджу компанії як роботодавця.

- Розвиток корпоративної культури:

Формування дружньої атмосфери в колективі.

Підтримка цінностей та місії організації.

- Забезпечення досягнення стратегічних цілей:

Направлення зусиль працівників на досягнення цілей компанії.

Створення умов для інновацій та покращення процесів.

- Підтримання конкурентоспроможності:

Забезпечення конкурентоспроможних умов праці.

Підвищення привабливості компанії на ринку праці.

Приклади ефективної системи мотивації

Матеріальна мотивація:

- Введення бонусів за досягнення ключових показників.

- Надання соціального пакету (медичне страхування, компенсація за харчування).

Нематеріальна мотивація:

- Публічне визнання досягнень працівників (нагороди, грамоти).

- Організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації.

Умови праці:

- Створення комфортного робочого місця (сучасне обладнання, зони відпочинку).

- Впровадження гнучкого графіку роботи.

Соціальні гарантії:

- Забезпечення пенсійних програм та додаткових пільг.

- Підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях.

1.5. Особливості мотивації працівників у сфері освіти

Мотивація працівників у сфері освіти має свої специфічні риси, які відрізняють її від мотивації в інших галузях. Це пов'язано з характером педагогічної діяльності, соціальною значущістю освіти та особливостями працівників освітньої сфери. Розглянемо основні аспекти мотивації педагогічних працівників.

1. Соціальна значущість праці

Працівники освіти відіграють ключову роль у формуванні майбутнього суспільства. Це накладає на них велику відповідальність і водночас створює особливу мотивацію:

Внутрішня мотивація: Багато педагогів працюють через особисту відданість і бажання допомагати іншим.

Соціальне визнання: Вчителі часто цінують повагу з боку учнів, батьків і колег.

Приклад:

Вчитель отримує задоволення від успіхів своїх учнів, що є важливим мотиваційним фактором.

2. Творчий характер праці

Педагогічна діяльність вимагає творчого підходу, що впливає на мотивацію працівників:

Можливість реалізувати творчий потенціал: Вчителі можуть експериментувати з методами навчання, розробляти нові програми.

Інтерес до роботи: Робота з дітьми та молоддю часто є джерелом енергії та натхнення.

Приклад:

Вчитель іноземної мови розробляє інтерактивні уроки, що приносить йому задоволення.

3. Високе емоційне навантаження

Праця в освіті часто пов'язана з емоційним вигоранням, що впливає на мотивацію:

Необхідність підтримки: Працівники освіти потребують психологічної підтримки та можливостей для відпочинку.

Важливість комфортного середовища: Створення дружньої атмосфери в колективі допомагає зменшити стрес.

Приклад:

Проведення тренінгів з управління стресом для педагогічного колективу.

4. Низький рівень матеріального стимулювання

У багатьох країнах зарплати працівників освіти залишаються низькими, що впливає на мотивацію:

Акцент на нематеріальній мотивації: Використання визнання, можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації.

Соціальні гарантії: Надання пільг, медичного страхування, пенсійних програм.

Приклад:

Введення програм підвищення кваліфікації за рахунок закладу освіти.

5. Можливості для професійного розвитку

Працівники освіти часто прагнуть до самовдосконалення, що є важливим мотиваційним фактором:

Навчання та підвищення кваліфікації: Можливість відвідувати курси, тренінги, конференції.

Кар'єрне зростання: Підвищення в посаді, отримання наукових ступенів.

Приклад:

Фінансування участі вчителів у міжнародних конференціях.

6. Взаємодія з учнями та батьками

Працівники освіти постійно взаємодіють з учнями та їхніми батьками, що впливає на мотивацію:

Відгуки та визнання: Позитивні відгуки від учнів і батьків є важливим стимулом.

Відповідальність: Прагнення досягти високих результатів у навчанні та вихованні.

Приклад:

Проведення щорічних церемоній нагородження найкращих вчителів за відгуками учнів і батьків.

7. Особливості організації праці

Робота в освіті має свої специфічні риси, які впливають на мотивацію:

Гнучкий графік: Можливість працювати за індивідуальним графіком.

Автономія: Вчителі мають значну свободу у виборі методів навчання.

Приклад:

Введення гнучкого графіку для вчителів, які працюють над науковими проектами.

8. Вплив державної політики

Державна політика в сфері освіти може впливати на мотивацію працівників:

Фінансування освіти: Підвищення зарплат, інвестування в інфраструктуру.

Реформи: Впровадження нових стандартів, які можуть як мотивувати, так і демотивувати.

Приклад:

Введення нової системи оцінювання праці вчителів, яка враховує їхні досягнення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

2.1. Характеристика закладу освіти як об'єкта дослідження

Гореницький ліцей Білогородської сільської ради, розташований у Бучанському районі Київської області, код за ЄДРПОУ 26312524, надає освітні послуги мешканцям сіл Гореничі, Гнатівка, Лука, Стоянка та інших прилеглих населених пунктів. Заклад фінансується за рахунок місцевого бюджету Білогородської сільської ради та державної субвенції, спрямованої на підтримку освітніх закладів.

Предметом діяльності установи є діяльність відповідно до КВЕД 85.31 Загальна середня освіта, 85.20 Початкова освіта. Адреса закладу: 08114, Україна, Бучанський р-н, Київська обл., село Гореничі, вулиця Соборна, будинок, 150. Власником є Білогородська сільська рада Бучанського району Київської області.

Директор ліцею Іванюк Людмила Григорівна.

В ліцеї працюють 40 педагогічних та 24 не педагогічних працівників, здобувають освіту 634 ліцеїста.

Зареєстрований заклад 27.06.2001 року та до 24.11.2020 року перебував у якості структурної одиниці в підпорядкуванні відділу освіти Києво-Святошинської районної державної адміністрації Київської області. З 24.11.2020 року заклад є відокремленою, фінансово автономною одиницею.

За останні роки відбулось 4 зміни назви закладу пов'язаних із змінами власників та адміністративно-територіального устрою громад:

Дата	Зміна	Було	Стало
24.08.202	Змінилась назва	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ	ГОРЕНИЦЬКИ Й ЛІЦЕЙ БІЛОГОРОДСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

		БІЛОГОРОДСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
	Змінилась коротка назва	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ	ГОРЕНИЦЬКИ Й ЛЦЕЙ
04.02.202 1	Змінилась назва	"ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ БІЛОГОРОДСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ"	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ БІЛОГОРОДСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
	Змінилась коротка назва	"ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ"	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ
02.02.202 1	Змінилась назва	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ КИЄВО- СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ	"ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ БІЛОГОРОДСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

		КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ"
	Змінилась коротка назва	ГОРЕНИЦЬКА ЗОШ І-ІІІ СТУПЕНІВ	"ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ"
	Видалени й засновник	КИЄВО- СВЯТОШИНСЬКА РАЙОННА РАДА КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	-
24.11.2020	Змінилась назва	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ КИЄВО- СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	ГОРЕНИЦЬКА ЗАГАЛЬНООСВІТН Я ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ КИЄВО- СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
	Видалени й бенефіціарний власник	КИЄВО- СВЯТОШИНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	-

6	29.08.201	Змінилась адреса	08114, Київська обл., Києво- Святошинський район, село Гореничі, ВУЛИЦЯ ЛЕНІНА, будинки 150	08114, Київська обл., Києво- Святошинський район, село Гореничі ВУЛИЦЯ СОБОРНА буд. 150
---	-----------	---------------------	--	--

У своїй діяльності Гореницький ліцей керується Законом України «Про освіту», Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, іншими законами та підзаконними актами, що є чинними в період діяльності закладу.

Характеристика діяльності ліцею

1. Виробництво:

У ліцеї організовано процес приготування сніданків і обідів для учнів. Щодня близько 380 учнів забезпечуються гарячим харчуванням: 330 дітей отримують сніданок, а 50 — обід. Технологічні процеси відповідають стандартам системи НАССР, що гарантує безпеку харчових продуктів.

Заклад оснащений сучасним обладнанням, включаючи пароконвекційні печі, жарові шафи, електроплити, електросковорідки та інше технологічне обладнання. Усі санітарні норми ретельно дотримуються на кожному етапі — від приймання продуктів до зберігання готових страв.

2. Асортимент освітніх послуг:

Ліцей забезпечує навчання відповідно до стандартів Міністерства освіти і науки України для закладів загальної середньої освіти.

3. Якість освітніх послуг:

Педагогічний колектив постійно підвищує кваліфікацію через тренінги та курси.

Організуються тематичні заходи, як-от тиждень іноземної мови, день охорони довкілля, екологічна акція «Подаруй дерево» та інші.

У 2022 році виконано капітальний ремонт підвального приміщення, яке переобладнали в укриття, забезпечивши безпеку учнів і працівників під час повітряних тривог.

4. Маркетинг і збут:

Ліцей активно популяризує свої досягнення через:

Участь у виставках, олімпіадах і заходах державного рівня.

Презентацію спортивних команд на місцевих і регіональних змаганнях.

Ведення сторінок у соціальних мережах, де висвітлюється життя учнів, а також організовуються благодійні заходи на підтримку ЗСУ та тематичні ярмарки.

5. Логістика:

Заклад забезпечений усім необхідним для безперебійного функціонування: навчальними матеріалами, канцелярськими приладдям і свіжими продуктами харчування. Логістичні процеси організовані ефективно, що сприяє своєчасному постачанню всіх ресурсів.

6. Обслуговування споживачів:

Гореницький ліцей підтримує високий рівень комунікації з учнями та їх батьками. Регулярно проводяться батьківські збори, де обговорюються актуальні події та плани закладу. Батьки активно залучаються до соціальних і освітніх ініціатив. Компетентний персонал завжди готовий надати консультації та підтримку. Гореницький ліцей є стабільним і надійним закладом освіти, який докладает зусиль для забезпечення якості та безпеки навчання.

2.2. Аналіз кадрового складу та організаційної структури закладу

Організаційна структура управління ліцеєм має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між керівниками та підрозділами. Основними рівнями управління є:

Керівництво ліцею

Директор ліцею — здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення, координує роботу педагогічного колективу, відповідає за виконання навчальних планів і програм, взаємодіє з органами місцевого самоврядування та батьківською громадою.

Заступники директора — відповідають за окремі напрями роботи (господарська, навчальна, виховна та методична діяльність):

Заступник директора з навчально-виховної роботи — організовує навчальний процес, контролює дотримання навчальних планів, координує роботу вчителів.

Заступник директора з виховної роботи — відповідає за організацію позакласних заходів, виховну роботу з учнями та залучення батьків до участі в шкільному житті.

Заступник директора з господарської роботи — відповідає за організацію і реалізацію закупівель необхідних товарно-матеріальних цінностей та послуг для забезпечення безперебійної роботи закладу

Педагогічний колектив

До складу педагогічного колективу входять учителі різних спеціальностей, які реалізують навчальні програми. У колективі також є класні керівники, які здійснюють індивідуальну роботу з учнями та підтримують контакт з батьками.

Адміністративно-господарський персонал

Головний бухгалтер — забезпечує ведення фінансової документації, розподіл коштів, контроль за матеріальними ресурсами.

Господарський відділ — відповідає за матеріально-технічне забезпечення, ремонт приміщень та інші адміністративні питання.

Технічний персонал

До цієї категорії належать працівники, які забезпечують порядок, чистоту, безпеку та харчування учнів (зокрема кухарі, прибиральники, охоронці).

Штатні нормативи закладів загальної середньої освіти в Україні регулюються «Типовими штатними нормативами», які затверджені відповідно до додатків до Наказу Міністерства освіти і науки України № 1205 від 06.12.2010 року «Про затвердження Типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти» із змінами.

Станом на 01.01.2025 року в закладі затверджено 72,61 штатних одиниці педагогічного персоналу та 29,75 штатних одиниць технічного персоналу (Додаток 1, Додаток 2).

У відсотковому співвідношенні адміністративний, господарський та педагогічний склад ліцею представлений в Таблиці 1.

Таблиця 1

№	Група	Кількість штатних одиниць, од.	Частка в загальній кількості, %
1	Адміністрація (директор, заступники директора, головний бухгалтер)	5,50	5,37
2	Педагогічний персонал (вчителі всіх предметів)	55,11	53,84
3	Непедагогічний персонал, за оплатою праці віднесений до педагогічного (асистент вчителя, вихователь, керівник гуртка, педагог-організатор, практичний психолог, соціальний педагог)	14,00	13,67
4	Технічний персонал (весь господарський персонал)	27,75	27,12
	Разом	102,36	100,00

Загальна кількість штатних одиниць у закладі становить 102,36 од., що включає:

Адміністративний персонал – 5,50 од. (5,37%)

Педагогічний персонал – 55,11 од. (53,84%)

Непедагогічний персонал, але за оплатою праці віднесений до педагогічного – 14,00 од. (13,67%)

Технічний персонал – 27,75 од. (27,12%)

Отже, можемо зробити висновок, що:

- Переважна частка педагогічного персоналу (53,84%) відповідає основним завданням школи – навчально-виховному процесу, вказує на орієнтацію на якісну освіту, оскільки більшість ресурсів спрямована на викладацький склад.

- Висока частка технічного персоналу (27,12%) свідчить про велику площу закладу та інтенсивне господарське забезпечення (наприклад, ліцей має їдальню та бібліотеку).

- Адміністративний персонал (5,37%) відповідає нормативам (зазвичай 5–7% залежно від кількості учнів).

- Персонал, що не є педагогічним, але фінансується як педагогічний (13,67%). До цієї категорії входять асистенти вчителів, психологи, соціальні педагоги, організатори. Це свідчить про розвиток інклюзивної освіти та позакласної роботи.

2.3. Дослідження існуючої системи мотивації персоналу в закладі освіти

Система мотивації персоналу в закладі загальної середньої освіти є важливим інструментом управління, що безпосередньо впливає на якість освітніх послуг. Раціонально побудована мотиваційна система сприяє підвищенню ефективності роботи колективу, професійному розвитку педагогів та формуванню позитивного іміджу навчального закладу.

Система мотивації в закладах загальної середньої освіти включає два основних компоненти:

Матеріальна мотивація, яка передбачає:

- заробітну плату (основну та надбавки);
- премії та доплати за сумлінне виконання обов'язків;
- соціальні пільги (оплата курсів підвищення кваліфікації, додаткові вихідні, медичне страхування тощо).

Нематеріальна мотивація, що охоплює:

- моральне заохочення (подяки, грамоти, публічне визнання заслуг);
- можливість професійного розвитку (участь у семінарах, конференціях, тренінгах);
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- залучення до процесу прийняття управлінських рішень.

Розглянемо систему матеріального заохочення працівників закладів загальної середньої освіти.

Як бачимо із штатного розпису педагогічних працівників (Додаток1) заробітна плата вчителя складається з:

- Посадового окладу
- Підвищення посадового окладу на 10%, встановленого відповідно ПКМУ від 11.01.2018 року №22
- Підвищення за звання «старший вчитель», «вчитель-методист»
- Надбавки за вислугу років від 10% до 30% залежно від стажу
- Надбавки педагогічним працівникам за престижність роботи від 5% до 30%

- Надбавки за перевірку зошитів
- Надбавки за класне керівництво
- Надбавки за завідування навчальними кабінетами
- Доплати за роботу в інклюзивних класах 20%
- Доплати за позакласну роботу з фізичного виховання
- Доплати з проходження сертифікації
- Надбавки за високі досягнення у праці, складність та напруженість у роботі від 25% до 50%
- Матеріальної допомоги на оздоровлення
- Щорічної грошової винагороди

Всі надбавки та доплати, порядок їх призначення та розміри визначені чинними нормами законодавства України.

Розглянемо детально кожну позицію, що складає заробітну плату вчителя.

Посадовий оклад вчителя в Україні визначається Єдиною тарифною сіткою (ЄТС), яка залежить від:

- тарифного розряду (який відповідає кваліфікації педагога);
- ставки першого тарифного розряду (яку щороку затверджує уряд);
- навантаження (кількості годин).

Приблизна структура окладу станом на 2024–2025 навчальний рік (на основі актуальних постанов) відображена в Таблиці 2.

Таблиця 2

Категорія вчителя	Тарифний розряд	Орієнтовний оклад (без надбавок), грн
Молодий спеціаліст	9	~7 500 – 8 000
Вчитель II категорії	10	~8 000 – 8 500
Вчитель I категорії	11	~8 500 – 9 000
Вчитель вищої категорії	12	~9 000 – 9 500
Старший вчитель / методист	13–14	~10 000 і більше

Підвищення посадового окладу на 10% для педагогічних працівників передбачене постановою Кабінету Міністрів України від 11 січня 2018 року № 22, яка має назву: "Про підвищення оплати праці педагогічних працівників".

Згідно з цією постановою посадові оклади (ставки заробітної плати) педагогічних працівників загальноосвітніх, дошкільних, позашкільних та інших навчальних закладів підвищуються на 10% у порівнянні з окладами, встановленими за Єдиною тарифною сіткою.

Це підвищення застосовується понад оклад, розрахований за тарифним розрядом.

В Україні передбачено додаткові виплати до посадового окладу педагогічним працівникам, які мають педагогічні звання, зокрема:

«Старший учитель»

Учитель-методист»

(А також інші звання: «вихователь-методист», «керівник гуртка-методист» тощо)

Відповідно до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 23.03.2011 № 373, педагогічним працівникам встановлюються надбавки до посадового окладу у такому розмірі:

Старший учитель 10%

Вчитель-методист 15%

Надбавка за вислугу років є важливим елементом системи мотивації персоналу в закладі загальної середньої освіти.

Вона нараховується педагогам у залежності від тривалості їх педагогічної діяльності і становить від 10% до 30% посадового окладу. Такий підхід дозволяє стимулювати професійну стабільність кадрів, заохочує педагогів залишатися в системі освіти, сприяє накопиченню досвіду та передачі знань молодим спеціалістам.

Одним із важливих інструментів матеріального стимулювання педагогічних працівників є надбавка за престижність праці, яка спрямована на підвищення соціального статусу вчителя, визнання важливості його професійної діяльності та залучення молодих фахівців до педагогічної сфери.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2011 року №373, керівники закладів освіти мають право встановлювати педагогічним працівникам надбавку за престижність праці в межах від 5% до 30% посадового окладу.

Розмір надбавки визначається:

- залежно від конкретних умов праці;
- з урахуванням результатів діяльності працівника;
- за погодженням із профспілковим комітетом закладу.

Цей вид стимулювання сприяє формуванню позитивного іміджу професії вчителя, покращенню морального клімату в педагогічному колективі та забезпечує додаткову зацікавленість у підвищенні професійної майстерності.

У закладах загальної середньої освіти встановлюється надбавка за перевірку зошитів, що є додатковим матеріальним стимулом для вчителів, які викладають предмети з письмовою формою контролю. Згідно з чинним законодавством, така надбавка може становити до 20% посадового окладу та визначається з урахуванням кількості учнів, обсягу навчального навантаження та специфіки навчального предмета.

Однією з важливих мотиваційних складових у діяльності вчителя є надбавка за класне керівництво, що становить від 20% до 25% посадового окладу. Дана доплата призначається за виконання функцій, пов'язаних із виховною, організаційною та координаційною діяльністю в межах окремого класного колективу. Вона стимулює педагогів до активної участі у виховному процесі, налагодження комунікації з батьками та створення сприятливого психологічного клімату у класі.

У межах системи стимулювання педагогічних працівників вчителям, які виконують обов'язки завідувача навчального кабінету, нараховується надбавка до 15% посадового окладу. Це є визнанням додаткової відповідальності, пов'язаної з утриманням кабінету в належному стані, веденням інвентаризації, забезпеченням умов для ефективного освітнього процесу.

Вчителям, які працюють в інклюзивних класах, встановлюється доплата у розмірі 20% до посадового окладу. Це є стимулом для педагогів, які займаються навчанням учнів з особливими освітніми потребами, а також підтримкою при реалізації інклюзивної освіти, що потребує значних зусиль у плануванні, адаптації навчальних матеріалів та застосуванні індивідуальних підходів.

Вчителі фізичної культури отримують доплату за позакласну роботу з фізичного виховання, яка охоплює організацію та проведення спортивних заходів, змагань, тренувальних сесій, а також інших активностей, спрямованих на покращення фізичної підготовленості учнів. Розмір доплати за таку роботу може складати від 10% до 20% від посадового окладу вчителя.

Педагогічні працівники, які успішно проходять сертифікацію, отримують доплату за підвищення кваліфікації. Розмір доплати залежить від результатів сертифікаційного процесу і може складати до 20% від посадового окладу. Така доплата є стимулом для вчителів до постійного професійного вдосконалення та підтримки високих стандартів освіти в закладах загальної середньої освіти.

Педагогічні працівники можуть отримувати надбавки за високі досягнення у праці, складність та напруженість виконуваних обов'язків, які можуть становити від 25% до 50% від їхнього посадового окладу. Такі надбавки стимулюють вчителів до досягнення високих результатів у навчальному процесі та позитивно впливають на якість освіти. Вони надаються вчителям, які демонструють високий рівень професіоналізму, інноваційні підходи до навчання та високий рівень залученості до позакласної діяльності.

Одним з важливих елементів матеріального стимулювання є матеріальна допомога на оздоровлення, яка надається педагогічним працівникам з метою

підтримки їхнього фізичного здоров'я та забезпечення належних умов для ефективної професійної діяльності. Розмір такої допомоги зазвичай становить від 50% до 100% посадового окладу та може бути призначений на початку навчального року або в іншому періоді, визначеному внутрішніми нормативними актами. Ця допомога сприяє покращенню умов праці, зниженню рівня стресу і вигорання, що позитивно впливає на якість навчального процесу.

Щорічна грошова винагорода є важливим елементом мотивації педагогічних працівників закладів освіти. Вона виплачується на підставі оцінки професійної діяльності працівника за підсумками року та є винагородою за ефективне виконання своїх обов'язків. Розмір щорічної грошової винагороди залежить від особистих досягнень вчителя, його внеску в освітній процес та результатів роботи учнів. Винагорода стимулює працівників до подальшого розвитку та професійного зростання, підвищує їх мотивацію та задоволення від виконаної роботи.

Отже, заробітна плата вчителя складається з кількох компонентів: посадового окладу, надбавок за звання, вислугу років, престижність праці, перевірку зошитів, класне керівництво, завідування кабінетами та інших доплат, що сприяють мотивації педагогічних працівників. Крім того, важливим є надання матеріальної допомоги на оздоровлення та щорічної грошової винагороди, що додають додаткову мотивацію та підтримку для вчителів.

Також, розглянемо матеріальну складову мотивації не педагогічних працівників (Додаток 2) закладу освіти.

Посадові оклади непедагогічних працівників закладу освіти є важливим елементом мотивації та забезпечення ефективної роботи навчального закладу. Вони визначаються на основі Єдиної тарифної сітки (ЄТС) для працівників бюджетної сфери, включаючи адміністративний, технічний, допоміжний та інший персонал.

Згідно з законодавством України, посадові оклади непедагогічних працівників залежать від їхнього тарифного розряду, що визначається відповідно

до рівня кваліфікації та обсягу виконуваних обов'язків. Порядок встановлення посадових окладів для непедагогічних працівників визначається нормативними актами та постановами Кабінету Міністрів України, а також колективними договорами та локальними нормативними актами навчальних закладів.

Медичні працівники, що працюють в закладах освіти (школи, дитячі садки, інші навчальні установи), мають право на надбавку за вислугу років відповідно до загальних положень, що діють для працівників бюджетної сфери. Вона нараховується на основі кількості років, які працівник працює в закладі освіти чи в системі охорони здоров'я загалом.

Бібліотекарі закладів освіти також мають право на надбавку за вислугу років, яка нараховується в залежності від їхнього трудового стажу. Бібліотекарі виконують важливі функції, пов'язані з організацією освітнього процесу та забезпеченням учнів навчальними матеріалами, тому ця надбавка сприяє стимулюванню їхньої стабільної роботи та розвитку.

Надбавка за бібліотечну роботу покликана заохочувати бібліотекарів до ефективного виконання своїх обов'язків, таких як:

- організація та обслуговування бібліотечних фондів;
- надання консультацій та допомоги учням і вчителям у пошуку інформації;
- організація та проведення бібліотечних заходів, книжкових виставок, лекцій та інших заходів, які сприяють розвитку читацьких інтересів у школярів.

Надбавка може бути встановлена як додаткове фінансове стимулювання для бібліотекарів, що забезпечує належну мотивацію для підтримки високих стандартів роботи бібліотеки в навчальному закладі.

Доплата за роботу в нічний час регулюється Трудовим кодексом України, який встановлює, що робота в нічний час має певні умови і передбачає відповідні доплати. Згідно з Трудовим кодексом України, нічний час — це період з 22:00 до 06:00.

Доплата за роботу в нічний час нараховується в залежності від тарифу або окладу працівника, зазвичай у відсотках від основної заробітної плати. У

більшості випадків доплата складає 40% від годинної ставки працівника, що відпрацьована в нічний час.

Доплата за використання в роботі дезінфікуючих засобів є додатковою виплатою, що надається працівникам, які за родом своєї діяльності змушені постійно або періодично використовувати дезінфікуючі засоби, що може бути пов'язано з ризиком для здоров'я, або з необхідністю дотримання стандартів безпеки та гігієни.

Надбавка за класність водіям є додатковою виплатою, яка встановлюється для водіїв транспортних засобів залежно від їх кваліфікаційної категорії (класу) та рівня професійної підготовки. Вона є частиною системи матеріального стимулювання, що заохочує працівників до підвищення своїх професійних навичок і кваліфікацій.

Надбавка за високі досягнення у праці, складність та напруженість у роботі є одним із важливих елементів системи мотивації для непедагогічних працівників закладів освіти. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, підтримці високих стандартів роботи та заохоченню працівників до досягнення кращих результатів.

Надбавка може бути нарахована непедагогічним працівникам закладів освіти за низкою критеріїв, таких як:

Досягнення високих результатів у роботі: Наприклад, працівник виконує свої обов'язки з високою ефективністю, досягає встановлених цілей чи перевиконує план.

Складність виконуваних обов'язків: Якщо працівник виконує особливо складні завдання, які потребують додаткових зусиль, спеціальних знань чи вмінь.

Напруженість роботи: Робота, що вимагає тривалих або інтенсивних фізичних зусиль, високої концентрації або постійного перебування в стресових ситуаціях.

Внесок у розвиток закладу: Наприклад, ініціативи з поліпшення процесів, удосконалення системи роботи, участь у проектах, що приводять до покращення результатів освітнього процесу чи адміністративної діяльності.

Доплата до мінімальної зарплати — це виплата, яку здійснюють роботодавці в разі, якщо заробітна плата працівника за виконану роботу є меншою за встановлений державою мінімум. Вона забезпечує досягнення рівня мінімальної заробітної плати, передбаченого законодавством.

Мінімальна заробітна плата визначається державою через щорічне законодавче регулювання, яке публікується у вигляді постанови Кабінету Міністрів України або через зміни в державному бюджеті. В Україні мінімальна заробітна плата для повного робочого часу станом на 2025 рік складає 8 000 грн на місяць.

Матеріальна допомога на оздоровлення є важливим елементом мотиваційної системи для не педагогічних працівників. Вона забезпечує фінансову підтримку працівникам закладів освіти для покриття витрат на медичне обслуговування та оздоровлення, що сприяє підтриманню їх фізичного та емоційного здоров'я. Така допомога має не лише практичний, а й моральний аспект, адже дозволяє забезпечити здоров'я працівників, що є основою ефективної роботи в навчальному процесі.

Система мотивації персоналу в закладі загальної середньої освіти є важливим інструментом для забезпечення ефективності освітнього процесу та підтримки високого професіоналізму педагогічних працівників та технічного персоналу. Правильно організована мотиваційна система дозволяє не лише покращити матеріальні умови праці, а й забезпечити емоційну та професійну підтримку працівників, що сприяє їхньому розвитку та залученню до системи освіти.

Матеріальна мотивація включає основну заробітну плату, надбавки та доплати, що залежать від кваліфікації, стажу роботи, особливостей виконуваних обов'язків та специфіки діяльності вчителя. Вона є необхідною умовою для підтримки високої професійної майстерності та стимулювання педагогічного колективу до досягнення високих результатів у навчальному процесі.

Аналіз нематеріальної системи мотивації в закладі загальної середньої освіти є важливою складовою стратегічного управління, що сприяє підвищенню

ефективності роботи колективу, покращенню психоемоційного клімату та забезпеченню професійного розвитку педагогічних працівників. Нематеріальні методи мотивації не лише стимулюють працівників, але й формують позитивне середовище для розвитку талановитих кадрів.

Нематеріальна мотивація є важливим елементом управління персоналом у навчальних закладах, що забезпечує не лише підвищення рівня професіоналізму педагогічного складу, а й створення здорового психологічного клімату в колективі. У Гореницькому ліцеї Білогіродської сільської ради активно застосовуються різноманітні нематеріальні методи мотивації, що сприяють розвитку працівників та формуванню згуртованого колективу.

Моральне заохочення в Гореницькому ліцеї

В ліцеї активно використовуються методи морального заохочення, такі як:

Подяки та грамоти — учителі та інші працівники ліцею часто отримують публічні подяки за свої досягнення. Наприклад, на загальних зборах педагогічного колективу або на святкових заходах нагороджуються працівники за високі результати в навчанні учнів, участь у конкурсах та олімпіадах, успішне проведення позакласних заходів.

Публічне визнання — під час урочистих подій, таких як День працівників освіти чи новорічні свята, на загальних зборах висвітлюються досягнення педагогів, що стимулює інших працівників до подальших досягнень та розвитку.

Наприклад: На останньому святкуванні Дня працівників освіти директор ліцею публічно подякувала вчителям, які успішно підготували учнів до районних олімпіад, а також нагородив педагогів, які здійснили особливий внесок у розвиток школи в минулому навчальному році.

Такі заходи підвищують моральний дух працівників, створюючи атмосферу підтримки, заохочують працівників до досягнення нових професійних висот.

Але, може виникнути відчуття несправедливості серед тих, хто не отримує визнання, якщо подяка не розподіляється справедливо.

Мотивація через професійний розвиток

У Гореницькому ліцеї приділяється велика увага підвищенню кваліфікації педагогічного складу:

Участь у тренінгах, семінарах, конференціях — педагоги активно залучаються до участі в семінарах та тренінгах з нових методик викладання, інклюзивної освіти та інноваційних технологій.

Менторство — досвідчені вчителі надають консультації та допомогу молодшим колегам. Такий підхід дозволяє передавати досвід та сприяє розвитку професіоналізму.

Вчителі Гореницького ліцею неодноразово брали участь у тренінгах для впровадження нових інформаційних технологій у навчальний процес, а також у семінарах з розвитку емоційного інтелекту у педагогів.

Підвищення кваліфікації сприяє підвищенню якості навчання.

Залучення до професійного розвитку мотивує працівників на досягнення нових результатів.

Обмеженість бюджету та місць на тренінгах може створювати конкуренцію за участь у таких заходах.

Психологічний клімат у колективі

У ліцеї активно підтримується здоровий психологічний клімат через:

- Підтримку здорових міжособистісних відносин — адміністрація ліцею сприяє розвитку відкритої комунікації між педагогами та адміністрацією, організовуються зустрічі для обговорення важливих питань.

- Організацію спільних заходів — для зміцнення командного духу організовуються спільні заходи для працівників, такі як спортивні турніри, пікніки, святкування Дня працівників освіти.

Щорічно в ліцеї проводяться спільні заходи для вчителів і технічного персоналу, де вони мають змогу познайомитись ближче та зміцнити командний дух. Наприклад, у минулому 2024 році організували спільний пікнік на природі для всіх працівників закладу. В 2025 році в рамках місячника благоустрою по громаді під час весняних канікул було організовано прибирання території ліцею. Профспілковим комітетом на постійній основі закупаються квитки для

колективного відвідування театральних вистав, що проходять в Будинку культури с.Гореничі та в багатьох театрах міста Києва.

Спілкування у неформальній атмосфері покращує міжособистісні відносини, що сприяє більш ефективній роботі, знижує рівень стресу та сприяє розвитку позитивної атмосфери в колективі.

Залучення працівників до управлінських процесів

У Гореницькому ліцеї активно впроваджуються ініціативи з покращення освітнього процесу:

Залучення педагогів до розробки нових підходів у навчанні — вчителі мають можливість брати участь у розробці навчальних програм, виборі підручників та методичних матеріалів.

Вислуховування думок працівників — адміністрація регулярно проводить зустрічі з педагогами, на яких обговорюються питання щодо розвитку школи та покращення умов роботи.

Вчителі ліцею брали участь у розробці нових стандартів організації позакласних заходів, що дозволило адаптувати програму до сучасних вимог та запитів учнів.

Через такі заходи створюється відчуття важливості кожного працівника.

Працівники відчують, що їхні думки важливі для розвитку закладу.

У Гореницькому ліцеї застосовуються різноманітні методи нематеріальної мотивації, що забезпечують позитивний психологічний клімат, професійний розвиток працівників та згуртованість колективу. Моральне заохочення, можливості для професійного росту, підтримка здорових міжособистісних відносин та залучення працівників до управлінських процесів сприяють покращенню якості освітнього процесу. Однак, важливо підтримувати баланс між мотивацією та матеріальним стимулюванням, щоб досягнути максимальних результатів.

2.4. Оцінка ефективності мотиваційних заходів

Оцінка ефективності мотиваційних заходів у закладах освіти є важливим етапом для визначення того, наскільки успішно реалізовані інструменти мотивації впливають на підвищення результативності праці педагогічних та непедагогічних працівників. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючої мотиваційної системи та вдосконалити її для досягнення максимального ефекту.

Успішність реалізації системи мотивації працівників закладу освіти значною мірою залежить від її ефективності, яка визначається як рівень задоволеності працівників умовами праці, стимулюванням та можливостями для професійного розвитку. У Гореницькому ліцеї Білогородської сільської ради впроваджуються як матеріальні, так і нематеріальні заходи мотивації, що мають на меті підвищення якості освітнього процесу, збереження професійного потенціалу та створення сприятливого психологічного клімату.

Для оцінки ефективності було проведено анонімне анкетування (Додаток 3) серед працівників ліцею, у якому взяли участь педагогічні, технічні та адміністративні працівники. Основна мета опитування — виявити рівень задоволеності існуючими мотиваційними механізмами, ступінь їх впливу на продуктивність та емоційний стан колективу.

В опитуванні брало участь 12 працівників ліцею, що становить 20% всіх працівників. 66,7% опитаних є педагогічними працівниками, 25 % - непедагогічними, і 8,3% - адміністрація. Тобто, 8 опитаних це педагоги, 3 – непедагогічні працівники, 1 працівник адміністрації. Результати опитування представлені в Додатку 4.

За стажем роботи в освітніх закладах відповіді поділились на:

- До 5 років – 25%
- 6-10 років – 8,3%
- 11-20 років – 41,7%

- Більше 20 років – 25%

Більшість працівників (66,7%) мають значний досвід роботи в освітній сфері (понад 11 років), що свідчить про стабільність кадрового складу та наявність кваліфікованих фахівців у закладі. Водночас 25% персоналу зі стажем до 5 років вказують на поступове оновлення колективу.

Стан психологічного клімату отримав оцінку:

- Однозначно позитивний – 33,3%
- Більше позитивний ніж негативний – 58,3%
- Переважно негативний – 8,3%
- Однозначно негативний – 0

Отже, більшість працівників (91,6%) оцінюють психологічний клімат у колективі як позитивний або переважно позитивний, що свідчить про сприятливу атмосферу взаєморозуміння та підтримки. Водночас наявність 8,3% респондентів, які відчують переважно негативний клімат, вказує на потребу в подальшому зміцненні міжособистісних відносин.

На питання про частоту отримання матеріального заохочення були отримані такі відповіді:

- Щомісяця – 8,3%
- Кілька разів на рік – 41,7%
- Рідко – 50%
- Ніколи – 0

Найбільша частка працівників (50%) зазначила, що отримує матеріальне заохочення рідко, а лише 8,3% — щомісяця. Це свідчить про обмежену систематичність матеріального стимулювання, що може знижувати його мотиваційний вплив. Водночас позитивним є факт, що жоден з респондентів не обрав варіант "ніколи", тобто матеріальне заохочення все ж застосовується, хоча й нерегулярно.

Задоволення рівнем матеріального заохочення відобразилось таким чином:

- Так задоволені – 0
- Частково задоволені – 33,3%
- Ні, не задоволені – 66,7%
- Важко відповісти – 0

Результати показують, що більшість працівників (66,7%) не задоволені рівнем матеріального заохочення, а ще 33,3% — лише частково задоволені. Відсутність респондентів, які повністю задоволені, свідчить про наявність суттєвих проблем у системі матеріального стимулювання, що потребує перегляду та вдосконалення.

Інформованість працівників про наявність в закладі морального стимулювання (грамот, подяк, публічного визнання, тощо) розподілилась так:

- 83,3% - так обізнані про наявність
- 16,7% - частково поінформовані
- 0 – не поінформовані

Більшість працівників (83,3%) добре поінформовані про наявність у закладі морального стимулювання, ще 16,7% — частково обізнані. Відсутність респондентів, які не поінформовані зовсім, свідчить про належний рівень комунікації в закладі щодо нематеріальних форм заохочення. Це створює передумови для ефективнішого використання морального стимулювання у мотиваційній політиці.

Важливість морального визнання праці, що оцінювалась за шкалою від 1 до 10, де 1 – неважливо, 10 – дуже важливо, була оцінена:

- 5 балів – 16,7%
- 6 балів – 16,7%
- 7 балів – 33,3%
- 8 балів – 33,3%

Результати свідчать, що переважна більшість працівників (66,6%) вважають моральне визнання праці важливим, оцінивши його на 7–8 балів із 10. Ще 33,4%

надали середню оцінку важливості (5–6 балів). Це вказує на загальну позитивну тенденцію до сприйняття морального заохочення як важливого елементу мотивації, хоча й із можливістю для подальшого посилення його значущості через ефективні практики визнання.

Вплив можливості професійного розвитку на бажання залишатись в колективі та підвищувати кваліфікацію, що, також, оцінювалась за шкалою від 1 до 10, де 1 – неважливо, 10 – дуже важливо, розподілилась наступним чином:

- 5 балів – 8,3%
- 6 балів – 16,7%
- 7 балів – 33,3%
- 8 балів – 33,3%
- 9 балів – 8,3%

Дані свідчать про високу оцінку впливу можливостей професійного розвитку на мотивацію працівників залишатися в колективі та підвищувати кваліфікацію. 75% респондентів оцінили цей фактор на 7–9 балів, що вказує на його значущість. Лише 25% надали середню оцінку (5–6 балів), а низьких оцінок не зафіксовано. Це підкреслює необхідність інвестування в систему професійного зростання як ефективний інструмент утримання кадрів та підвищення їхньої залученості.

Баланс між моральним і матеріальним заохоченням у закладі був оцінений:

- Задовільний – 8,3%
- Переважає моральне – 75%
- Переважає матеріальне – 0
- Важко сказати – 16,7%

Більшість респондентів (75%) вважають, що у закладі переважає моральне заохочення, тоді як лише 8,3% оцінили баланс як задовільний. Відсутність відповідей про перевагу матеріального стимулювання свідчить про його недостатній рівень. Водночас 16,7% працівників не змогли визначити чітку

позицію, що може вказувати на потребу в більш прозорій та збалансованій системі мотивації. Це підкреслює доцільність посилення матеріального аспекту заохочення для досягнення оптимального балансу.

Отже, переважна більшість персоналу (66,7%) має досвід роботи понад 10 років, що свідчить про стабільність колективу та сформовану професійну спільноту. 91,6% опитаних оцінюють його як позитивний або переважно позитивний. Це створює сприятливе середовище для ефективної роботи та взаємодії.

Хоча 41,7% працівників отримують премії кілька разів на рік, 50% вказали, що це трапляється рідко. При цьому жоден з опитаних не задоволений рівнем матеріального заохочення повністю, а 66,7% прямо висловили незадоволення. Більшість працівників (83,3%) добре обізнані про наявність форм морального стимулювання (грамоти, подяки, публічне визнання), що свідчить про ефективну комунікацію в цьому аспекті.

Більшість респондентів оцінили важливість морального визнання на 7–8 балів з 10 (66,6%), що підтверджує його суттєвий вплив на мотивацію. Також високо оцінено значення можливості навчання та підвищення кваліфікації — 75% надали оцінку від 7 до 9 балів. Це підтверджує важливість розвитку як інструменту утримання персоналу. Лише 8,3% вважають, що баланс між моральним і матеріальним заохоченням задовільний, тоді як 75% вказали на перевагу морального.

Матеріальне заохочення сприймається як недостатнє.

Із зазначеного вище можемо зробити висновок, що у закладі освіти панує позитивна атмосфера, працівники цінують моральне визнання та можливість професійного розвитку. Проте рівень матеріального стимулювання є низьким і не відповідає очікуванням персоналу. Для підвищення мотивації та збереження кваліфікованих кадрів доцільно вдосконалити систему матеріального заохочення та забезпечити кращий баланс між моральними і фінансовими стимулами.

2.5. Виявлення проблем у системі мотивації персоналу

На основі анкетування та аналізу внутрішньої ситуації можна припустити, що в закладі:

1. Низький рівень матеріального заохочення

Жоден із працівників не вказав на повне задоволення рівнем матеріальної винагороди.

66,7% респондентів прямо заявили про незадоволення.

Частота отримання стимулюючих виплат обмежується: лише 8,3% отримують їх щомісяця, 50% — рідко.

Проблема: відсутність системності та передбачуваності в матеріальному стимулюванні, що знижує мотивацію та може призводити до плинності кадрів.

2. Нерівновага між моральним і матеріальним стимулюванням

75% респондентів вважають, що в закладі переважає моральне заохочення, у той час як матеріальне — у дефіциті.

Лише 8,3% оцінили баланс як задовільний.

Проблема: порушення балансу між моральними та матеріальними стимулами призводить до демотивації, особливо серед досвідчених працівників, які очікують справедливої винагороди за тривалу працю.

3. Обмежені можливості професійного розвитку

Хоча 75% високо оцінили важливість професійного розвитку (7–9 балів з 10), в реальності можливості участі в тренінгах чи програмах можуть бути обмежені фінансово або організаційно.

Проблема: відсутність регулярного та доступного механізму для підвищення кваліфікації стримує розвиток персоналу й може знижувати рівень задоволення працею.

4. Формалізованість морального стимулювання

Попри високу інформованість про наявність морального заохочення (83,3%), можливі випадки, коли заохочення сприймається як формальність або застосовується нерівномірно.

Проблема: несправедливий або епізодичний характер морального визнання знижує його ефективність як мотиваційного чинника.

5. Недостатня участь працівників в управлінських процесах

Хоча колектив загалом позитивно оцінює психологічний клімат, у структурі мотивації бракує елементів залучення персоналу до прийняття рішень, обговорення нововведень, спільного планування.

Проблема: недостатній рівень демократії в управлінні може створювати відчуття відстороненості та знижувати ініціативність працівників.

Система мотивації в закладі освіти має перевагу морального стимулювання над матеріальним. Попри позитивний психологічний клімат та інформованість про наявні форми морального визнання, працівники виявляють значне невдоволення рівнем фінансової мотивації.

Слабкими місцями залишаються — відсутність чіткого механізму професійного розвитку, недостатня участь у прийнятті рішень, та втрата стимулу через відсутність справедливої системи винагороди.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

3.1. Напрями вдосконалення мотивації персоналу в закладі освіти

На мою думку, напрямками вдосконалення мотивації персоналу в Гореницькому ліцеї повинні бути:

1. Поліпшення матеріального стимулювання

Запровадження регулярних премій: Визначити чіткі критерії для отримання премій на основі результатів роботи та досягнень працівників. Це може бути як щомісячна, так і разова премія за виконання окремих завдань чи досягнення високих результатів.

Розробка системи бонусів за тривалу працю: Враховувати досвід і стаж працівників, зокрема впровадити преміювання за вислугу років, що мотивують до тривалої роботи в закладі.

Рівномірний розподіл матеріальних винагород: Установити регулярні надбавки та премії, які будуть зрозумілі й передбачувані для кожного працівника, залежно від його внеску в освітній процес.

2. Покращення морального стимулювання

Частіше визнання на публічних заходах: Організувати публічне визнання досягнень на загальних зборах, святкових подіях, урочистих нагородженнях. Наприклад, щомісяця або раз на квартал нагороджувати працівників грамотами або дипломами.

Індивідуальний підхід до морального стимулювання: Важливо, щоб моральне заохочення було персоналізованим. Наприклад, можна провести бесіду з працівником, виявити його досягнення й подякувати в особистій формі, а не лише на загальному зібранні.

Внесення до нагороджувальних відзнак конкретних успіхів: Визнання має базуватись не лише на загальних досягненнях, а й на конкретних професійних

результатах (запровадження інновацій, робота з учнями, участь у конкурсі чи проекті).

3. Професійний розвиток і кваліфікація

Регулярне проведення тренінгів і семінарів: Забезпечити доступ до навчання та підвищення кваліфікації для всіх працівників (педагогічних і непедагогічних), організовуючи тренінги в межах закладу або підтримуючи участь в зовнішніх програмах.

Підтримка участі у професійних заходах: Створити механізм фінансування для участі в семінарах, конференціях та інших заходах, де працівники можуть підвищити свою кваліфікацію.

Створення системи наставництва та менторства: Досвідчені працівники можуть допомагати молодшим колегам через систему наставництва, що сприятиме обміну знаннями та досвідом.

4. Залучення працівників до управлінських процесів

Введення демократичних методів управління: Залучати працівників до прийняття рішень, що стосуються їхньої діяльності та освітнього процесу. Наприклад, заохочувати висловлювання ідей, організовувати обговорення ініціатив і змін.

Формування робочих груп для вдосконалення процесів: Створити команди з працівників різних категорій для розробки нових методів, підходів до навчання чи організації діяльності.

Регулярні опитування та анкети для отримання зворотного зв'язку: Проводити регулярні опитування щодо робочих процесів, щоб виявляти потреби та ініціативи працівників, і враховувати їх при прийнятті рішень.

5. Забезпечення стабільного психологічного клімату

Організація командних заходів та корпоративів: Проводити виїзні заходи, спільні святкування та командні активності для покращення взаємодії серед колег і створення атмосфери довіри.

Медичне обслуговування і психологічна підтримка: Запровадити можливість для працівників проходити медичні огляди чи використовувати психологічні консультації.

Створення комунікаційних каналів для зворотного зв'язку: Забезпечити наявність відкритих каналів для висловлення претензій, ідей та пропозицій працівників щодо організації їхньої діяльності та робочих умов.

6. Інформаційне забезпечення та прозорість

Інформування про систему винагород: Забезпечити працівників чіткою і зрозумілою інформацією про критерії та механізм нарахування матеріальних і моральних заохочень, щоб кожен розумів, що і як може отримати.

Прозорість у відносинах між адміністрацією і працівниками: Залучати колектив до процесу планування й оцінювання, щоб кожен відчував свою значущість і мав можливість впливати на освітній процес.

Запровадження системи підвищеної уваги до професійного розвитку, демократичних методів управління та регулярних матеріальних і моральних заохочень сприятиме покращенню мотивації працівників, підвищенню задоволення роботою, а також забезпечить стабільність і розвиток кадрового потенціалу закладу.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження нових мотиваційних інструментів

Рекомендації щодо впровадження нових мотиваційних інструментів, я гадаю, мають виглядати так:

1. Поліпшення матеріального стимулювання

Рекомендації:

Визначити чіткі критерії для надання матеріальних заохочень.

Підвищити регулярність матеріальних стимулів.

Впровадити системи премій і надбавок, що залежать від результатів роботи.

Конкретні заходи:

Встановити місячні, квартальні або річні премії, які будуть надаватися працівникам залежно від їхніх досягнень.

Наприклад, премії за успішне виконання проєктів, покращення результатів навчання учнів або інноваційні підходи до роботи.

Розробка системи надбавок:

- Ввести преміювання за вислугу років, кількість відпрацьованих років у закладі або за додаткові обов'язки.

- Збільшити надбавки за виконання спеціальних завдань (підготовка до перевірок, проведення важливих заходів).

- Створити систему регулярного перегляду рівня зарплат з урахуванням інфляції та економічної ситуації, а також показників результативності праці.

2. Покращення морального стимулювання

Рекомендації:

- Підвищити рівень публічного визнання працівників.

- Ввести персоналізовані форми заохочень.

- Організувати церемонії нагородження.

Конкретні заходи:

Створити традицію щомісячних або щоквартальних нагороджень за заслуги. Це може бути публічне вручення грамот, дипломів чи подяк під час загальних зборів чи святкових заходів.

Визначати окремі досягнення кожного працівника, які будуть відзначатися індивідуальними подяками або листами, щоб підвищити рівень самоповаги та відчуття цінності.

Регулярно проводити неформальні зустрічі, де колеги можуть висловлювати подяку один одному за виконану роботу або допомогу в процесі.

3. Професійний розвиток і кваліфікація

Рекомендації:

- Забезпечити доступ до постійного навчання та підвищення кваліфікації.
- Розвивати систему наставництва та обміну досвідом.
- Спонукати до участі в професійних заходах.

Конкретні заходи:

Провести серію внутрішніх тренінгів з різних аспектів педагогічної діяльності, а також фінансувати участь працівників у зовнішніх освітніх заходах.

Проводити семінари з актуальних питань, таких як використання новітніх технологій у навчанні, управління класом, психологічна підтримка учнів тощо.

Розвинути систему наставництва, де досвідчені працівники допомагають молодшим колегам в адаптації та розвитку професійних навичок.

Створити фінансову підтримку для участі працівників у професійних конференціях і семінарах, що допоможе їм підвищити кваліфікацію.

4. Залучення працівників до управлінських процесів

Рекомендації:

- Запровадити демократичні методи управління.
- Залучити працівників до обговорення важливих рішень.

Конкретні заходи:

Проводити регулярні опитування серед працівників щодо їхніх ідей і пропозицій щодо організації роботи.

Призначати збори для обговорення важливих рішень, де кожен працівник може висловити свою думку.

Створити робочі групи для вирішення поточних проблем, таких як поліпшення методик навчання або впровадження нових технологій.

Заохочувати ініціативи від працівників щодо вдосконалення освітнього процесу та їх активну участь у розробці нових підходів до роботи.

5. Забезпечення стабільного психологічного клімату

Рекомендації:

- Поліпшити взаємодію в колективі.
- Підвищити рівень психологічної підтримки.
- Проводити заходи для згуртування колективу.

Конкретні заходи:

Організувати командні заходи (пікніки, спортивні турніри, святкування важливих подій), які допоможуть зміцнити командний дух і покращити атмосферу в колективі.

Забезпечити працівникам доступ до консультацій психолога або створити групи підтримки для боротьби зі стресом чи вигоранням.

Проводити тренінги, що сприяють розвитку комунікаційних навичок, підтримки здорових стосунків та подолання конфліктів у колективі.

6. Інформаційне забезпечення та прозорість

Рекомендації:

- Забезпечити працівників чіткою інформацією про систему винагород і заохочень.
- Підтримати відкритість у відносинах між адміністрацією та персоналом.

Конкретні заходи:

Розробити і регулярно публікувати інформаційні бюлетені або оголошення про політику винагород у закладі, а також про нові досягнення колективу.

Ввести чітку систему оцінювання результатів праці, щоб кожен працівник розумів, як оцінюється його внесок і як можна покращити свою ефективність.

Проводити відкриті наради або зустрічі для обговорення важливих питань і надання працівникам можливості для висловлення своїх думок та ідей.

Запровадження цих рекомендацій і заходів дозволить забезпечити більш ефективну систему мотивації, що поєднує матеріальне та моральне заохочення, професійний розвиток і покращення психологічного клімату в колективі. Це, в свою чергу, допоможе зберегти висококваліфіковані кадри та підвищити загальну продуктивність праці в закладі.

3.3. Пропозиції щодо покращення умов оплати праці

Для покращення умов оплати праці в закладах освіти можуть бути застосовані такі заходи:

Підвищення базових посадових окладів (перегляд окладів залежно від рівня інфляції кожного року, встановлення мінімальних гарантованих окладів для педагогічного та непедагогічного персоналу);

Запровадження системи преміювання за результатами роботи (визначити конкретні показники, наприклад, покращення результатів учнів, впровадження інновацій у навчальний процес, за якими нараховуватимуться премії, встановити регулярні (щоквартальні) премії для працівників за результатами оцінки їх роботи);

Запровадження доплат за складність та відповідальність (встановлення доплат за керівництво проектами, участь у організації заходів, додаткові навантаження в процесі навчання (наприклад, робота з учнями з особливими потребами), надбавки за складність роботи для тих, хто працює з великими групами або у специфічних умовах);

Розширення можливостей для додаткових заробітків через позашкільні активності (створення оплачуваних позашкільних програм (спортивні секції, гуртки, підготовка до ЗНО, проведення екскурсій);

Введення доплат за роботу в складних умовах (встановлення доплат для працівників, що працюють у нічний час або під час святкових днів, доплати для працівників, які працюють з дезінфікуючими засобами або в умовах підвищеного фізичного навантаження);

Впровадження надбавок за досягнення в професійному розвитку (введення надбавок для працівників, які пройшли сертифікаційні курси або тренінги);

Забезпечення системи компенсацій за додаткові витрати на виконання робочих обов'язків (компенсація витрат на спеціальне обладнання, яке необхідне для виконання специфічних обов'язків);

Гнучка система оплати праці (введення гнучкої системи преміювання, де працівники можуть вибрати тип заохочень (грошова премія, додатковий відпочинок, подарунки));

Поліпшення соціального пакету (введення медичного страхування для працівників закладу, надання пільг на оплату навчання для дітей працівників закладу).

Зважаючи на те, що базою дослідження є заклад загальної середньої освіти, тобто, бюджетна установа, в якій майже всі категорії виплат чітко регламентовані нормами чинного законодавства України (посадові оклади, надбавки, доплати, матеріальні допомоги, тощо). Також, фінансування витрат на оплату праці розподілене між субвенцією з державного бюджету (оплата праці педагогічних працівників) та місцевого бюджету (оплата праці непедагогічних працівників). Це робить майже неможливим внесення змін (особливо в бік підвищення) до складових виплат через критичні, на сьогоднішній день, політичні, економічні, фінансові та воєнні фактори.

Найкращою можливістю регулювання розміру матеріальної мотивації я бачу розробку та впровадження програми грошового стимулювання за рахунок коштів місцевого бюджету. Ця програма повинна забезпечити диференційовану грошову винагороду в залежності від особистого внеску кожного працівника в загальний результат роботи. Що в свою чергу сприятиме більш стійкому фінансовому становищу працівника, розвиватиме бажання більшої віддачі в роботі та прагненню розвиватись. Програма стимулів з місцевого бюджету представлена у Додатку 5.

Ця програма повинна передбачати диференційований підхід до грошової винагороди, залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення загальних результатів роботи. Це дозволить забезпечити більш справедливий розподіл фінансових ресурсів і сприятиме стабільності матеріального становища працівників. Окрім того, така система мотивації стимулюватиме бажання

працівників проявляти більшу віддачу у виконанні своїх обов'язків, підвищувати рівень своєї кваліфікації та активно прагнути до професійного розвитку.

3.4. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Як видно з затверджених штатних розписів педагогічних працівників (Додаток 1) та технічного персоналу (Додаток 2) фонд заробітної плати розподілений таким чином:

Таблиця 3

№	Група	Кількість штатних одиниць, од.	Частка в загальній кількості, %	Фонд заробітної плати на місяць, тис.грн.	Фонд заробітної плати на рік, тис.грн.
1	Адміністрація (директор, заступники директора, головний бухгалтер)	5,50	5,37	86,8	946,8
2	Педагогічний персонал (вчителі всіх предметів)	55,11	53,84	785,3	10134,0
3	Непедагогічний персонал, за оплатою праці віднесений до педагогічного (асистент вчителя, вихователь, керівник гуртка, педагог-організатор, практичний психолог, соціальний педагог)	14,00	13,67	175,9	2326,4
4	Технічний персонал (весь господарський персонал)	27,75	27,12	262,9	3291,1
	Разом	102,36	100,00	1283,7	16698,3

Тобто, середня заробітна плата працівника становить:

Таблиця 4

№	Група	Середньомісячна заробітна плата (Фонд заробітної плати на місяць/кількість штатних одиниць), тис.грн.	Середньорічна заробітна плата (Фонд заробітної плати на рік/кількість штатних одиниць), тис.грн.
1	Адміністрація (директор, заступники директора, головний бухгалтер)	15,8	172,1
2	Педагогічний персонал (вчителі всіх предметів)	14,2	183,9
3	Непедагогічний персонал, за оплатою праці віднесений до педагогічного (асистент вчителя, вихователь, керівник гуртка, педагог-організатор, практичний психолог, соціальний педагог)	12,6	166,2
4	Технічний персонал (весь господарський персонал)	9,5	118,6
	Разом	52,1	640,8

Найвища середня місячна зарплата серед усіх груп у адміністрації (15,8), що пояснюється високими окладами керівників.

Друга за величиною місячна зарплата у педагогічних працівників (14,2), незначно нижча за адміністрацію.

Середня місячна зарплата у непедагогічного персоналу (12,6) нижча, ніж у вчителів, але вища, ніж у техперсоналу.

Найнижча місячна середня зарплата (9,5) у технічного персоналу, що характерно для обслуговуючого персоналу.

Середня місячна зарплата по всьому закладу 12,5 тис.грн. (1283,7 / 102,36), що на 4,5 тис. грн. перевищує мінімальну заробітну плату, затверджену в Україні на 01.01.2025 року.

Середня річна зарплата відповідно 163,1 тис.грн. на рік.

При впровадженні Програми місцевих стимулів пропонується затверджувати видатки на оплату праці виходячи з середнього розміру затвердженого Програмою, тобто, $(4000,00 \text{ грн.} + 10000,00 \text{ грн.}) / 2 = 7000,00 \text{ грн.}$ А виплату більшого розміру стимулів здійснювати за рахунок економії коштів, визначених за Програмою. Економія коштів може бути досягнута за рахунок диференціації виплат, за рахунок відсутності працівників з поважних причин (тимчасова втрата працездатності, щорічна основна і додаткова відпустка, відпустка без збереження заробітної плати) та наявності вакансій.

Штатний розпис педагогічних працівників з врахуванням встановлених стимулів за Програмою представлений в Додатку 6.

Штатний розпис непедагогічних працівників з врахуванням встановлених стимулів за Програмою представлений в Додатку 7.

Після внесених змін розподіл фонду заробітної плати буде виглядати так:

Таблиця 5

№	Група	Кількість штатних одиниць, од.	Частка в загальній кількості, %	Фонд заробітної плати на місяць, тис.грн.	Фонд заробітної плати на рік, тис.грн.
1	Адміністрація (директор, заступники директора, головний бухгалтер)	5,50	5,37	157,6	1995,1
2	Педагогічний персонал (вчителі всіх предметів)	55,11	53,84	1138,6	14537,0
3	Непедагогічний персонал, за оплатою праці віднесений до педагогічного (асистент вчителя, вихователь, керівник гуртка, педагог-організатор, практичний психолог, соціальний педагог)	14,00	13,67	278,7	3560,4
4	Технічний персонал (весь господарський персонал)	27,75	27,12	329,5	4069,9
	Разом	102,36	100,00	1904,4	24162,4

Бачимо збільшення місячного фонду заробітної плати порівняно з попередніми даними на 620,7 тис.грн., річний фонд збільшився на 7464,1 тис.грн.

Вплив на середньомісячну заробітну плату представлений в Таблиці 6.

Таблиця 6

Група	Середня зарплата (тис. грн)	Висновок
Адміністрація	157,6 / 5,50 $\approx$ 28,65	Найвища зарплата.
Педагогічний персонал	1138,6 / 55,11 $\approx$ 20,66	Вища за середню по закладу.
Непедагогічний персонал	278,7 / 14,00 $\approx$ 19,91	Майже як у педагогів.
Технічний персонал	329,5 / 27,75 $\approx$ 11,87	Найнижча.
Середня по закладу	1904,4 / 102,36 $\approx$ 18,61	

В Таблиці 7 відображено зміну річної середньої заробітної плати.

Таблиця 7

Група	Середня зарплата (тис. грн)	Висновок
Адміністрація	1995,1 / 5,50 $\approx$ 362,75	Дуже високий річний дохід.
Педагогічний персонал	14537,0 / 55,11 $\approx$ 263,78	Менше, ніж у адміністрації.
Непедагогічний персонал	3560,4 / 14,00 $\approx$ 254,31	Близько до педагогів.
Технічний персонал	4069,9 / 27,75 $\approx$ 146,66	Найнижчий річний дохід.
Середня по закладу	24162,4 / 102,36 $\approx$ 236,05	

Зарплати зросли у всіх категоріях (наприклад, адміністрація раніше мала 15,8 тис. грн/міс, тепер 28,65).

Фонд оплати праці значно збільшився (раніше 16 698,3 тис. грн/рік, тепер 24 162,4).

Адміністрація має найвищі оклади (~28,65 тис. грн/міс), але їхня частка у загальному фонді невелика.

Педагогічний персонал – найчисельніший (53,84% штату) із середньою зарплатою ~20,66 тис. грн/міс.

Технічний персонал отримує найменше (~11,87 тис. грн/міс), незважаючи на велику частку у штаті.

Середня зарплата по закладу – ~18,61 тис. грн/міс (~236,05 тис. грн/рік).

Середня заробітна плата по закладу становила 12,5 тис. грн/міс (163,1 тис. грн/рік), що на 4,5 тис. грн перевищувало мінімальну зарплату в Україні (станом на 01.01.2025).

Найвищі оклади були в адміністрації (15,8 тис. грн/міс), найнижчі – у технічного персоналу (9,5 тис. грн/міс).

Педагогічний персонал, незважаючи на чисельність (53,84% штату), отримував середню зарплату 14,2 тис. грн/міс, що лише трохи поступалося адміністрації.

Зміни після впровадження Програми місцевих стимулів

Фонд оплати праці зріс на 48%:

Місячний – з 1 283,7 тис. грн до 1 904,4 тис. грн (+620,7 тис. грн).

Річний – з 16 698,3 тис. грн до 24 162,4 тис. грн (+7 464,1 тис. грн).

Середні зарплати суттєво зросли:

Адміністрація: з 15,8 до 28,65 тис. грн/міс (+81%).

Педагогічний персонал: з 14,2 до 20,66 тис. грн/міс (+45%).

Техперсонал: з 9,5 до 11,87 тис. грн/міс (+25%).

Середня зарплата по закладу досягла 18,61 тис. грн/міс (+49%), що свідчить про ефективність стимулювання.

Адміністрація зберегла найвищі оклади, але їхня частка у загальному фонді залишилася незначною (8,26%).

Педагогічний персонал отримав найбільший абсолютний приріст фонду (+7 403 тис. грн/рік), що підкреслює пріоритетність підвищення якості освіти.

Технічний персонал, незважаючи на найменші зарплати, демонструє відносне зростання (+25%), що може покращити мотивацію обслуговуючого персоналу.

Запропонований механізм передбачає виплату середнього розміру стимулу (7 000 грн) за рахунок затверджених коштів Програми.

Додаткові виплати – за рахунок економії (вакансії, відпустки, диференціація). Це дозволяє збалансувати бюджет без збільшення витрат установи.

Після впровадження рекомендовано

- оцінити, чи призвело підвищення зарплат до підвищення якості роботи (наприклад, успішність учнів для педагогів).
- розглянути можливість додаткового підвищення окладів технічного персоналу, щоб зменшити розрив із іншими групами.
- розробити чіткі умови отримання надбавок що запобігатимуть конфліктам.

Впровадження Програми місцевих стимулів значно підвищило доходи працівників, особливо педагогічного персоналу, що сприятиме залученню кваліфікованих кадрів та стабільності колективу. Подальший акцент варто зробити на оптимізації витрат і соціальній рівності у зарплатній політиці.

ВИСНОВКИ

Дослідження системи мотивації персоналу в Гореницькому ліцеї Білогородської сільської ради виявило ключові проблеми та можливості для їх вирішення. Аналіз показав, що заклад має добре сформований колектив із високим рівнем професійного досвіду (66,7% працівників мають стаж понад 10 років), позитивний психологічний клімат (91,6% оцінюють його як добрий) та ефективні механізми морального стимулювання (83,3% працівників обізнані про такі заходи). Однак існуюча система мотивації має суттєві недоліки, зокрема:

Недостатній рівень матеріального стимулювання. Більшість працівників (66,7%) незадоволені розміром заробітної плати, а 50% отримують премії лише рідко. Середня зарплата по закладу (12,5 тис. грн) лише трохи перевищує мінімальну, що не відповідає кваліфікації та навантаженню педагогічного персоналу.

Дисбаланс між моральним і матеріальним заохоченням. 75% опитаних вважають, що моральне визнання переважає, але воно не компенсує низькі доходи.

Обмежені можливості професійного розвитку. Хоча 75% працівників високо оцінюють важливість навчання, доступ до тренінгів і сертифікацій залишається обмеженим через брак фінансування.

Для вирішення цих проблем було запропоновано Програму місцевих стимулів, яка передбачає:

Підвищення фонду оплати праці на 48% (з 16,7 млн грн до 24,2 млн грн на рік) за рахунок диференційованих виплат і економії коштів.

Зростання середньої зарплати: адміністрація — до 28,65 тис. грн (+81%), педагоги — до 20,66 тис. грн (+45%), техперсонал — до 11,87 тис. грн (+25%).

Справедливий розподіл стимулів: базові виплати (7 000 грн) + додаткові бонуси за результативність, що фінансуються з економії.

Очікувані результати впровадження:

Підвищення продуктивності праці. Чіткі критерії преміювання мотивуватимуть працівників до досягнення конкретних результатів (наприклад, підвищення успішності учнів).

Зменшення плинності кадрів. Зростання доходів і соціальних гарантій знизить ризик втрати кваліфікованих фахівців.

Покращення якості освіти. Інвестиції в професійний розвиток педагогів (тренінги, сертифікації) сприятимуть інноваціям у навчальному процесі.

Зміцнення корпоративної культури. Баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами створить атмосферу довіри та справедливості.

Рекомендації для подальшого вдосконалення:

Регулярний моніторинг ефективності системи мотивації через опитування та аналіз показників (наприклад, динаміки успішності учнів).

Скорочення розриву в доходах між педагогами і технічним персоналом для запобігання соціальній напруженості.

Розширення програми професійного розвитку через партнерства з іншими навчальними закладами та онлайн-платформами.

Впровадження запропонованих заходів дозволить перетворити мотиваційну систему ліцею на сучасну та збалансовану, що поєднує фінансові стимули з можливостями для професійного і особистісного росту. Це не лише підвищить ефективність роботи колективу, але й сприятиме становленню закладу як привабливого роботодавця в регіоні. Наступним кроком має стати розробка детального плану реалізації Програми з урахуванням бюджетних обмежень та пріоритетів розвитку освіти в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамс Дж. С. Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. — 1963. — Vol. 67. — P. 422–436.
2. Андреева, И. Н. (2016). Мотивация трудовой деятельности: теория и практика. Москва: Юрайт.
3. Беленький П. М. Мотивація трудової діяльності: теорія і практика. — К. : КНЕУ, 2009. — 216 с.
4. Беленький, В. Я. (2018). Мотивація персоналу: теорія і практика управління. Київ: Центр учбової літератури.
5. Власова, Н. В. (2017). Види мотивації та їх роль в управлінні персоналом. Економіка і суспільство, (12), 425–430.
6. Врум В. Теория мотивации и труда. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 240 с.
7. Герцберг Ф. Работа и природа человека. — М. : Прогресс, 1968. — 183 с.
8. Герцберг, Ф. (2000). Работа и природа человека. Москва: Изд-во "Альпина Паблишер".
9. Герчиков, В. І. (2017). Мотивація трудової діяльності: сучасні підходи. Харків: Фінанси і статистика.
10. Дьяченко, М. І., Кандибович, Л. А. (2021). Основні види мотивації праці. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна, 1(23), 95–99.
11. Дяченко, Л. М. (2020). Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом. Економіка та управління, № 2, с. 45–50.
12. Козяр М. І., Шевчук Л. Т. Менеджмент персоналу. — К. : Центр учбової літератури, 2018. — 376 с.
13. Козяр, М. І. (2021). Особливості мотиваційних механізмів в управлінні трудовими ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія: Економіка, № 38, с. 121–124.
14. Літвак, Б. Г. (2019). Управління персоналом організації: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
15. Макгрегор Д. Человеческая сторона предприятия. — М. : Дело, 2000. — 224 с.
16. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. В. Г. Охрименко. — СПб. : Питер, 2008. — 352 с.
17. Маслоу, А. (2008). Мотивация и личность. Санкт-Петербург: Питер.

18. Мельник, А. Ф. (2022). Матеріальна і нематеріальна мотивація працівників: сучасні тенденції. Економіка та управління національним господарством, (4), 123–128.
19. Підлісна, Н. І. (2020). Внутрішня та зовнішня мотивація працівників: характеристика, особливості впливу. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 28(1), 112–117.
20. Савченко Л. А., Гришина Н. В. Психологія управління. — К. : Академвидав, 2016. — 320 с.
21. Словник-довідник з психології / За ред. Л. М. Прокопенка. — Київ: Каравела, 2014. — 368 с.
22. Хекхаузен, Х. (2003). Мотивация и деятельность. Санкт-Петербург: Ленанд.
23. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
24. Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior. — 10th ed. — McGraw-Hill Education, 2013. — 720 p.
25. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
26. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. — 18th ed. — Pearson Education, 2019. — 720 p.
27. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education.
28. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

ДОДАТКИ

Додаток 1 Штатний розпис педагогічного персоналу на 01.01.2025 року

Додаток 2 Штатний розпис непедагогічного персоналу на 01.01.2025 року

Додаток 3 Анкета

Додаток 4 Результати опитування

Додаток 5 Програма місцевих стимулів

Додаток 6 Штатний розпис педагогічного персоналу на 01.01.2025 року
після впровадження заходів Програми місцевих стимулів

Додаток 7 Штатний розпис непедагогічного персоналу на 01.01.2025 року
після впровадження заходів Програми місцевих стимулів

Гореницький ліцей Білогородської сільської ради Бучанського району Київської

Директор

Людмила ІВАНЮК

Юлія РУДИК

ПОГОДЖУЮ

Начальник відділу освіти Білогородської сільської ради

Світлана РИБАК

ЗАТВЕРДЖУЮ

Штат в кількості 29,75 штатн. одиниць
із місячним фондом зарплати 262 877,39 грн.

Сільський голова

Антон ОВСІЄНКО
станом на 01.01.2025 року

ШТАТНИЙ РОЗПИС

Гореницький ліцей Білогородської сільської ради Бучанського району Київської

№	НАЗВА ПОСАД	Тариф розряд	Штатні одиниці	Посадовий оклад	Фонд оплати праці по окладам з підвищенням	Надбавки обов'язкового характеру										Виплати необов'язкового характеру		Доплата до мінімальної зарплати	Фонд заробітної плати на місяць, грн.	Матеріальна допомога на оздоровлення	Фонд заробітної плати за січня - грудень року, грн.	
						надбавка за вислугу років 10-30%		пост. КабМін від 30.09.2009 р. № 1073 (бібліотекар 50%)		за завідування бібліотекою 5-15% Наказ МОН від 15.04.1993 № 102,п.58		доплата за роботу в нічний час від 40% (Наказ МОН від 26.09.2005 № 557)		доплата за використання в роботі дезинфікуючих засобів 10% (Наказ МОН від 26.09.2005 № 557)		надбавка за класність водіям (Наказ МКТ від 18.10.2005 №745)						Надбавка за високі досягнення у праці, складність, напруженість у роботі (25-50%);
1	Заступник директора з господарської роботи		1	10 380,65	10 380,65		-			-					50%	5 190,33		15 570,98	10 380,65	197 232,35		
2	Головний бухгалтер		1	9 834,30	9 834,30		-			-					50%	4 917,15		14 751,45	9 834,30	186 851,70		
3	Завідувач бібліотеки	11	1	6 294,00	6 294,00	30%	1 888,20	50%	3 147,00	15%	944,10					-		12 273,30	6 294,00	153 573,60		
4	Фахівець із публічних закупівель	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-						-		5 815,00	5 815,00	75 595,00		
5	Інженер з охорони праці	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-						-	2 185,00	8 000,00	5 815,00	101 815,00		
6	Інженер-електронік	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-						-	2 185,00	8 000,00	5 815,00	101 815,00		
7	Сестра медична	9	1	5 527,00	5 527,00	30%	1 658,10			-	-	10%	552,70			-	814,90	8 552,70	5 527,00	108 159,40		
8	Сестра медична з дієтичного харчування	9	1	5 527,00	5 527,00	30%	1 658,10			-						-	814,90	8 000,00	5 527,00	101 527,00		
9	Електромонтер з ремонту та обслуговування електромереж	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-						-	3 655,00	8 000,00	4 345,00	100 345,00		
10	Кухар	5	3	4 345,00	13 035,00		-			-	-	12%	1 564,20			-	10 965,00	25 564,20	13 035,00	319 805,40		
11	Лаборант	5	0,75	4 345,00	3 258,75		-			-						-	2 741,25	6 000,00	3 258,75	75 258,75		
12	Секретар	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-						-	3 655,00	8 000,00	4 345,00	100 345,00		
13	Водій автотранспортних засобів (автобусів)	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-				25%	1 086,25	-	2 568,75	8 000,00	4 345,00	100 345,00		
14	Робітник з комплексного обслуговування і ремонту будівель	5	1,5	4 345,00	6 517,50		-			-	-	8%	521,40			-	5 482,50	12 521,40	6 517,50	156 774,30		
15	Комірник	2	1	3 483,00	3 483,00		-			-	-	8%	278,64			-	4 517,00	8 278,64	3 483,00	102 826,68		
16	Сторож	2	3	3 483,00	10 449,00		-			-	40%	2 849,73				-	13 551,00	26 849,73	10 449,00	332 645,73		
17	Прибиральник службових приміщень	2	5	3 483,00	17 415,00		-			-	-	10%	1 741,50			-	22 585,00	41 741,50	17 415,00	518 313,00		
18	Підсобний робітник	1	3	3 195,00	9 585,00		-			-	-	10%	958,50			-	14 415,00	24 958,50	9 585,00	309 087,00		
19	Двірник	1	1,5	3 195,00	4 792,50		-			-						-	7 207,50	12 000,00	4 792,50	148 792,50		
			29,75	97 916,95	136 578,70		5 204,40		3 147,00		944,10		2 849,73		5 616,94		1 086,25	10 107,48	97 342,80	262 877,39	136 578,70	3 291 107,41

Директор

Людмила ІВАНЮК

Головний бухгалтер
М.П.

Юлія РУДИК

Опитування

Полужирный

B *I* U ↺ ↻

Описание

Посада *

- ☐ Педагогічний працівник
- ☐ Непедагогічний працівник
- ☐ Адміністрація

Стаж роботи в закладі освіти *

- ☐ До 5 років
- ☐ 6–10 років
- ☐ 11–20 років
- ☐ Більше 20 років



Оцініть психологічний клімат в колективі *

1. Однозначно позитивний
2. Більше позитивний ніж негативний
3. Переважно негативний
4. Однозначно негативний

Як часто ви отримуєте матеріальні заохочення? *

- ☐ Щомісяця
- ☐ Кілька разів на рік
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

Чи задовольняє вас рівень матеріального заохочення у закладі (надбавки, премії, доплати)? *

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

Чи є у вашому закладі моральне стимулювання (грамоти, подяки, публічне визнання тощо)? *

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні
- ☐ Не знаю



Наскільки для вас важливо моральне визнання вашої праці? *

(Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 – неважливо, 10 – дуже важливо)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Наскільки впливає можливість професійного розвитку на бажання залишатися в колективі та підвищувати кваліфікацію? (Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 – неважливо, 10 – дуже важливо) *

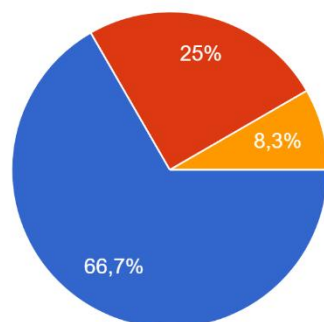
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Як ви оцінюєте баланс між моральним і матеріальним заохоченням у закладі? *

- ☐ Задовільний
- ☐ Переважає моральне
- ☐ Переважає матеріальне
- ☐ Важко сказати

Посада

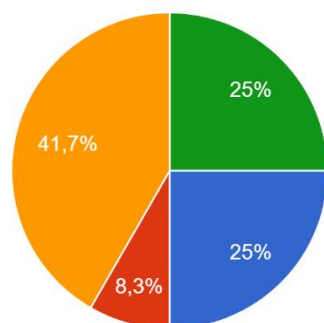
12 ответов



- Педагогічний працівник
- Непедагогічний працівник
- Адміністрація

Стаж роботи в закладі освіти

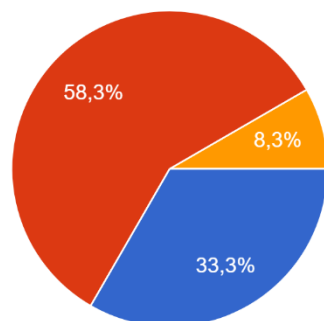
12 ответов



- До 5 років
- 6–10 років
- 11–20 років
- Більше 20 років

Оцініть психологічний клімат в колективі

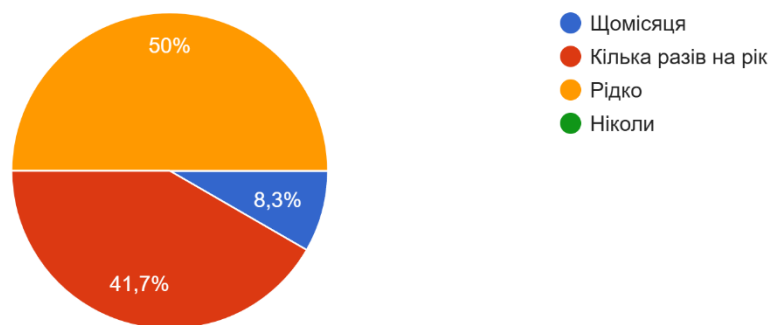
12 ответов



- Однозначно позитивний
- Більше позитивний ніж негативний
- Переважно негативний
- Однозначно негативний

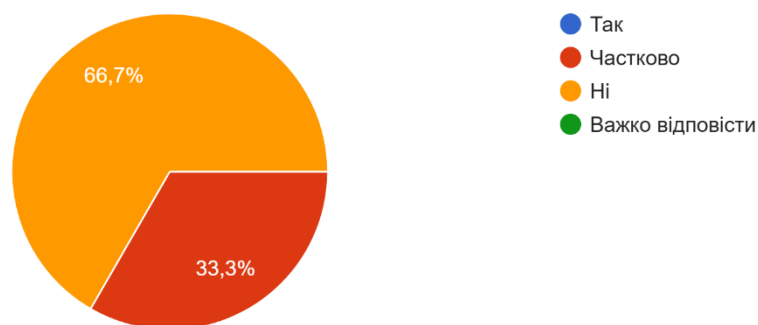
Як часто ви отримуєте матеріальні заохочення?

12 ответов



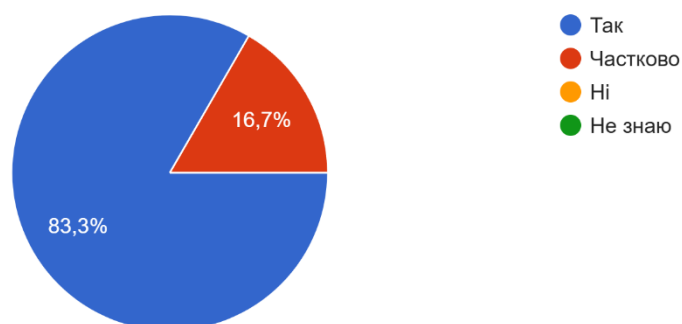
Чи задовольняє вас рівень матеріального заохочення у закладі (надбавки, премії, доплати)?

12 ответов



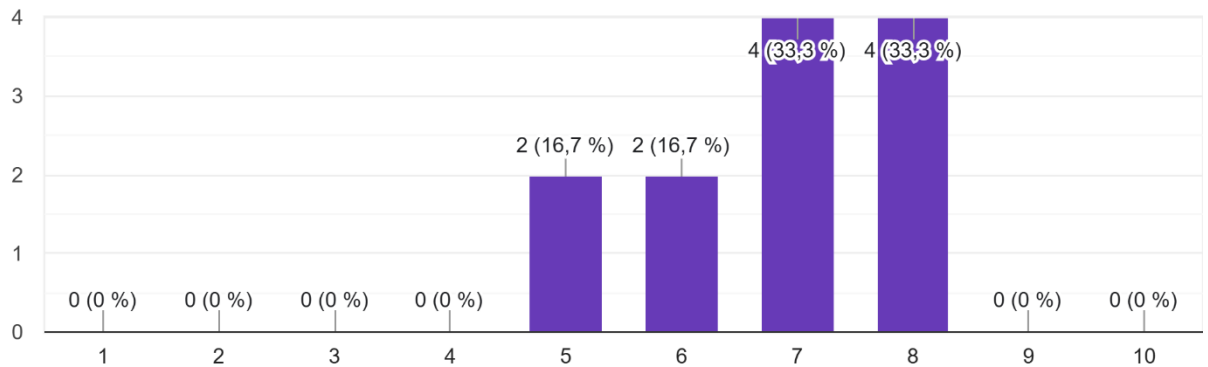
Чи є у вашому закладі моральне стимулювання (грамоти, подяки, публічне визнання тощо)?

12 ответов



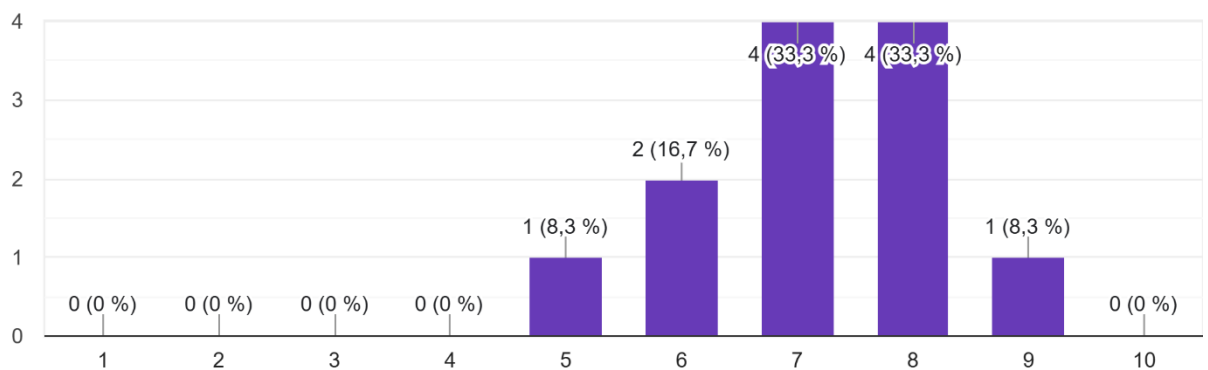
Наскільки для вас важливо моральне визнання вашої праці? (Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 — неважливо, 10 — дуже важливо)

12 ответов



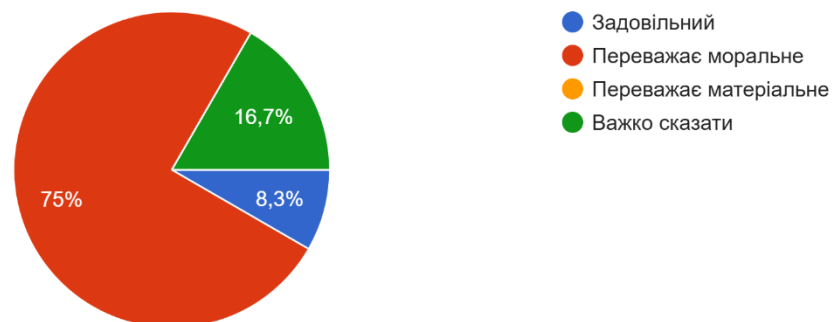
Наскільки впливає можливість професійного розвитку на бажання залишатися в колективі та підвищувати кваліфікацію? (Оцініть за шка... 1 до 10, де 1 — неважливо, 10 — дуже важливо)

12 ответов



Як ви оцінюєте баланс між моральним і матеріальним заохоченням у закладі?

12 ответов



Додаток № 1 до рішення

від року №

Програма

«Місцеві стимули для закладів загальної середньої освіти Білогородської сільської ради на 2025 – 2030 роки»

1. Паспорт програми

- **Назва Програми:** «Місцеві стимули для закладів загальної середньої освіти Білогородської сільської ради на 2025 – 2030 роки».
- **Розробник Програми:** Відділ освіти Білогородської сільської ради.
- **Відповідальні за виконання:** відділ освіти Білогородської сільської ради.
- **Джерела фінансування:** місцевий бюджет, інші джерела фінансування, незаборонені законодавством України.
- **Строки виконання Програми:** початок – 01.01.2025, закінчення – 31.12.2030.

2. Мета і завдання програми

Метою Програми є забезпечення кадрового потенціалу педагогічних працівників галузі освіти до роботи у сільській місцевості, підвищення престижу праці педагогічних та непедагогічних працівників закладів освіти шляхом впровадження місцевих стимулів, налагодження ефективного функціонування системи надання населенню якісних освітніх послуг.

Завданнями Програми є:

1. Забезпечення кадрового потенціалу кваліфікованих спеціалістів для закладів загальної середньої освіти Білогородської сільської ради.
2. Створення умов для ефективного функціонування закладів освіти.

3. Підвищення соціального захисту працівників.
4. Забезпечення умов для розвитку галузей освіти в громаді.

3. Обґрунтування необхідності прийняття рішення.

Програма спрямована на забезпечення матеріального задоволення від праці, фінансової стабільності, зростання добробуту працівників освітніх закладів громади.

4. Фінансове забезпечення виконання Програми

Фінансове забезпечення Програми здійснюється у межах загальних обсягів асигнування з місцевого бюджету, а також за рахунок інших джерел не заборонених чинним законодавством.

Орієнтовні обсяги фінансування Програми на 2025-2030 роки.

Рік	Обсяги фінансування
2025	7 500,00 тис.грн
2026	7 500,00 тис.грн
2027	7 500,00 тис.грн
2028	7 500,00 тис.грн
2029	7 500,00 тис.грн
2030	7 500,00 тис.грн
Всього:	45 000,00 тис.грн

5. Очікувані результати виконання Програми

Реалізація заходів, передбачених Програмою, дасть змогу покращити якість надання освітніх послуг населенню за рахунок підвищення ефективності роботи та покращення соціального захисту педагогічних і непедагогічних працівників закладів освіти у громаді.

6. Розміри встановлених стимулів.

Встановити щомісячний розмір стимулюючих виплат в розрахунку на 1 штатну одиницю за повністю відпрацьований місяць:

Категорія	Мінімальний розмір для 1 штатної одиниці	Максимальний розмір для 1 штатної одиниці
Адміністрація	4000,00	10000,00
Педагогічний персонал	4000,00	10000,00
Непедагогічний персонал , за оплатою праці віднесений до педагогічного	4000,00	10000,00
Технічний персонал	4000,00	10000,00

Надати право директорам закладів, за обов'язкового погодження з профспілковими комітетами, іншими колегіальними органами, що представляють інтереси трудового колективу, щомісячно визначати конкретний розмір стимулювання персонально для кожного працівника враховуючи досягнення, здобутки та особистий внесок в результати роботи за місяць.

7. Контроль за виконанням Програми

Виконання Програми здійснюється шляхом реалізації заходів виконавцями, зазначеними у Паспорті програми.

Функції з координації виконання заходів Програми покладаються на виконавчий комітет Білогородської сільської ради.

Про хід виконання Програми щорічно надається інформація до постійної комісії з питань освіти, культури, фізичного виховання, охорони здоров'я та соціальної політики сільської ради.

ПОГОДЖУЮ

Начальник відділу освіти Білогородської сільської ради

Світлана РИБАК

ЗАТВЕРДЖУЮ

Штат в кількості 29,75 штатн. одиниць
із місячним фондом зарплати 373 784,59 грн.

Сільський голова

Антон ОВСІЄНКО

станом на 01.01.2025 року

ШТАТНИЙ РОЗПИС

Гореницький ліцей Білогородської сільської ради Бучанського району Київської

№	НАЗВА ПОСАД	Тариф розряд	Штатні одиниці	Посадовий оклад	Фонд оплати праці по окладам з підвищенням	Надбавки обов'язкового характеру										Виплати необов'язкового характеру		Доплата за програмою місцеві стимули	Доплата до мінімальної зарплати	Фонд заробітної плати на місяць, грн.	Матеріальна допомога на оздоровлення	Фонд заробітної плати за січня - грудень року, грн.		
						надбавка за вислугу років 10-30%		пост. КабМін від 30.09.2009 р. № 1073 (бібліотекар 50%)		за завідування бібліотекою 5-15% Наказ МОН від 15.04.1993 № 102,п.58		доплата за роботу в нічний час від 40% (Наказ МОН від 26.09.2005 № 557)		доплата за використання в роботі дезинфікуючих засобів 10% (Наказ МОН від 26.09.2005 № 557)		надбавка за класність водіям (Наказ МКТ від 18.10.2005 №745)							Надбавка за високі досягнення у праці, складність, напруженість у роботі (25-50%);	
1	Заступник директора з господарської роботи		1	10 380,65	10 380,65		-			-						50%	5 190,33	7 000,00		22 570,98	10 380,65	281 232,35		
2	Головний бухгалтер		1	9 834,30	9 834,30		-			-						50%	4 917,15	7 000,00		21 751,45	9 834,30	270 851,70		
3	Завідувач бібліотеки	11	1	6 294,00	6 294,00	30%	1 888,20	50%	3 147,00	15%	944,10						-	7 000,00		19 273,30	6 294,00	237 573,60		
4	Фахівець із публічних закупівель	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-							-	7 000,00		12 815,00	5 815,00	159 595,00		
5	Інженер з охорони праці	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-							-	7 000,00		12 815,00	5 815,00	159 595,00		
6	Інженер-електронік	10	1	5 815,00	5 815,00		-			-							-	7 000,00		12 815,00	5 815,00	159 595,00		
7	Сестра медична	9	1	5 527,00	5 527,00	30%	1 658,10			-		-	10%	552,70			-	7 000,00		14 737,80	5 527,00	182 380,60		
8	Сестра медична з дієтичного харчування	9	1	5 527,00	5 527,00	30%	1 658,10			-							-	7 000,00		14 185,10	5 527,00	175 748,20		
9	Електромонтер з ремонту та обслуговування електромереж	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-							-	7 000,00		11 345,00	4 345,00	140 485,00		
10	Кухар	5	3	4 345,00	13 035,00		-			-		-	12%	1 564,20			-	21 000,00		35 599,20	13 035,00	440 225,40		
11	Лаборант	5	0,75	4 345,00	3 258,75		-			-							-	5 250,00		8 508,75	3 258,75	105 363,75		
12	Секретар	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-							-	7 000,00		11 345,00	4 345,00	140 485,00		
13	Водій автотранспортних засобів (автобусів)	5	1	4 345,00	4 345,00		-			-					25%	1 086,25		-	7 000,00		12 431,25	4 345,00	153 520,00	
14	Робітник з комплексного обслуговування і ремонту будівель	5	1,5	4 345,00	6 517,50		-			-		-	8%	521,40			-	10 500,00		17 538,90	6 517,50	216 984,30		
15	Комірник	2	1	3 483,00	3 483,00		-			-		-	8%	278,64			-	7 000,00		10 761,64	3 483,00	132 622,68		
16	Сторож	2	3	3 483,00	10 449,00		-			-	40%	2 849,73					-	21 000,00		34 298,73	10 449,00	422 033,73		
17	Прибиральник службових приміщень	2	5	3 483,00	17 415,00		-			-		-	10%	1 741,50			-	35 000,00		54 156,50	17 415,00	667 293,00		
18	Підсобний робітник	1	3	3 195,00	9 585,00		-			-		-	10%	958,50			-	21 000,00		31 543,50	9 585,00	388 107,00		
19	Двірник	1	1,5	3 195,00	4 792,50		-			-							-	10 500,00		15 292,50	4 792,50	188 302,50		
			29,75	97 916,95	136 578,70		5 204,40		3 147,00		944,10		2 849,73		5 616,94		1 086,25		10 107,48	208 250,00	0,00	373 784,59	136 578,70	4 621 993,81

Директор _____ Людмила ІВАНЮК

Головний бухгалтер _____ Юлія РУДИК
М.П.