

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

«ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Мотиваційний механізм управління
персоналом закладу вищої освіти»

Виконавець: Федорова Анжеліка Юріївна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Ремига Юлія Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Федорової Анжеліки Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Мотиваційний механізм управління персоналом закладу вищої освіти», науковий керівник роботи к.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Ремига Ю.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.

2. Вихідні дані до роботи: наукові статті з ризик-менеджменту, публікації за темою, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.

3. Зміст пояснювальної записки: дослідження сутності механізму управління персоналом закладу вищої освіти; особливості механізму управління персоналом закладу вищої освіти; принципи мотивації персоналу, механізму управління персоналом закладу вищої освіти; аналіз наукових методів; аналіз інших методів мотивацій персоналу; розробка проектних пропозицій щодо механізму управління персоналом закладу вищої освіти.

4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Професор кафедри, Ремига Ю.С.		
Розділ 2	Професор кафедри, Ремига Ю.С.		
Розділ 3	Професор кафедри, Ремига Ю.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Анжеліка ФЕДОРОВА
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Юлія РЕМИГА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи «Мотиваційний механізм управління персоналом закладу вищої освіти» складає 89 сторінок та містить 9 рисунків, 8 таблиць, 6 формул та 61 використаних джерела.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МЕХАНІЗМУ, МЕХАНІЗМ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОДЕЛЬ, МОТИВАЦІЯ, ПРИНЦИПИ МОТИВАЦІЇ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена мотиваціям механізму управління персоналом закладу вищої освіти.

Перший розділ роботи присвячений дослідженню понятійний апарат категорії «персонал».

Другий розділ роботи пов'язаний з дослідженням теоретичних аспектів мотиваційного механізму управління персоналом.

Третій розділ роботи присвячений аналізу мотиваційного механізму управління персоналом.

Для проведення дослідження було використано комбінацію кількох методів, що дозволило отримати комплексну інформацію про мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти. Перш за все, було проведено аналіз науково-методичної літератури, що дозволило ознайомитися з теоретичними аспектами мотивації персоналу та існуючими підходами до управління персоналом вищих навчальних закладів.

ABSTRACT

The total volume of the qualifying master's thesis "Motivational mechanism of personnel management of a higher education institution" is 89 pages and contains 9 figures, 8 tables, 6 formulas and 61 used sources.

STUDY OF THE ESSENCE OF THE MECHANISM, MECHANISM, MANAGEMENT MECHANISM, STAFF, MODEL, MOTIVATION, PRINCIPLES OF MOTIVATION, MANAGEMENT METHODS.

The qualifying master's thesis is devoted to the motivations of the personnel management mechanism of the institution of higher education.

The first section of the work is devoted to the study of the conceptual apparatus of the "personnel" category.

The second section of the work is related to the study of theoretical aspects of the motivational mechanism of personnel management.

The third section of the work is devoted to the analysis of the motivational mechanism of personnel management.

A combination of several methods was used to conduct the research, which made it possible to obtain comprehensive information about the motivational mechanism of higher education personnel management. First of all, an analysis of scientific and methodological literature was carried out, which allowed to get acquainted with the theoretical aspects of personnel motivation and existing approaches to personnel management of higher educational institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	14
1.1 Понятійний апарат категорії «персонал»	14
1.2. Методологія дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу	20
1.3. Світовий досвід мотивації персоналу	29
1.4. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення	38
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2. АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	47
2.1. Основні принципи мотивації персоналу	47
2.2. Змістові теорії мотивації	48
2.3. Процесуальні теорії мотивації	61
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	72
3.1. Методи дослідження мотиваційного механізму управління персоналом в закладі вищої освіти	72
3.2. Розробка анкетування для персоналу закладу вищої освіти	74
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що сучасна освітня система потребує ефективного управління персоналом для забезпечення якісної освіти та розвитку закладів вищої освіти. Управління персоналом є однією з ключових функцій керівництва закладу вищої освіти, оскільки від нього залежить мотивація працівників, їхній професійний розвиток та внесок у розвиток освітнього процесу.

За останні роки в Україні спостерігається зростання конкуренції серед закладів вищої освіти, що ставить перед ними завдання залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Однак, багато закладів вищої освіти стикаються з проблемами управління персоналом, зокрема недостатньою мотивацією працівників, низьким рівнем професійної компетентності та незадовільною організаційною культурою. Ці проблеми можуть негативно впливати на якість освіти та репутацію закладу вищої освіти.

Також, варто зазначити, що управління персоналом вищої освіти має свої особливості порівняно з управлінням персоналом в інших сферах діяльності. Заклади вищої освіти мають свою специфіку, яка вимагає від керівників знання особливостей освітнього процесу, вміння працювати зі студентами та викладачами, а також розуміння потреб та очікувань різних груп зацікавлених сторін.

Крім того, в сучасному світі зростає значення людського капіталу як основного ресурсу розвитку. Успішні заклади вищої освіти розуміють, що мотивований персонал є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей та конкурентних переваг. Тому, вивчення мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти є актуальним і важливим для розвитку освітньої системи.

Також, варто зазначити, що дослідження в галузі мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти є недостатньою. Багато наукових праць зосереджені на загальних аспектах мотивації персоналу, але

не враховують специфіку управління персоналом вищої освіти. Тому, дане дослідження має на меті заповнити цю наукову прогалину та внести свій внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом вищої освіти.

Отже, актуальність теми "Мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти" полягає в необхідності розв'язання проблем управління персоналом вищої освіти, підвищення мотивації працівників та покращення якості освіти. Дослідження даної теми має на меті виявити основні проблеми та перспективи розвитку мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення цього механізму.

Об'єкт та предмет дослідження.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є мотиваційний механізм управління персоналом закладу вищої освіти. Об'єктом дослідження є процеси, методи та інструменти, які використовуються для стимулювання та підтримки мотивації персоналу вищої освіти.

Предметом дослідження є особливості та ефективність мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Дослідження спрямоване на вивчення різних аспектів мотивації персоналу, включаючи організаційну структуру та кадровий склад закладу вищої освіти, мотиваційні стратегії та політики, аналіз ефективності мотиваційного механізму та ідентифікацію проблем та перспектив його розвитку.

Дослідження об'єкта та предмета має на меті розкрити сутність мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти, визначити його основні складові та принципи функціонування. Також, дослідження спрямоване на виявлення факторів, що впливають на мотивацію персоналу вищої освіти, аналіз методів та інструментів, які використовуються для стимулювання мотивації, а також визначення ефективності застосування цих методів та інструментів.

У процесі дослідження будуть вивчені теоретичні аспекти мотиваційного механізму управління персоналом, зокрема основні поняття та

принципи мотивації персоналу, різні теорії мотивації, а також фактори, що впливають на мотивацію персоналу вищої освіти. Дослідження також передбачає аналіз організаційної структури та кадрового складу закладу вищої освіти, мотиваційних стратегій та політик, а також оцінку ефективності мотиваційного механізму вищої освіти.

Предмет дослідження є актуальним, оскільки мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти є важливим елементом успішного функціонування закладів вищої освіти. Ефективна мотивація персоналу сприяє підвищенню якості освітніх послуг, залученню та збереженню кваліфікованих працівників, а також підвищенню рівня задоволеності персоналу та студентів.

Отже, об'єкт та предмет дослідження даної дипломної роботи є важливими аспектами управління персоналом вищої освіти, які вимагають детального вивчення та аналізу. Дослідження спрямоване на виявлення особливостей та ефективності мотиваційного механізму, а також на розробку рекомендацій щодо вдосконалення цього механізму вищої освіти.

Наукові методи дослідження. Для проведення дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти використовуються різноманітні наукові методи. Ці методи дозволяють зібрати, аналізувати та інтерпретувати необхідні дані для досягнення поставлених цілей дослідження. У даному розділі будуть розглянуті основні наукові методи, які використовуються для дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

Один з основних наукових методів дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти - це аналіз літературних джерел. Цей метод дозволяє ознайомитися зі зібраними даними та висновками вчених, які вже проводили дослідження у даній галузі. Аналіз літературних джерел допомагає зрозуміти основні поняття, принципи та теорії, пов'язані з мотиваційним механізмом управління персоналом вищої освіти. Крім того, цей метод дозволяє виявити проблеми, які вже були виявлені та досліджені, а

також визначити можливі напрями подальших досліджень.

Ще одним науковим методом дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти є анкетування. Цей метод дозволяє зібрати дані від працівників закладу вищої освіти щодо їхньої мотивації та задоволеності роботою. Анкетування може бути проведене у формі письмових анкет або електронних опитувань. Через анкетування можна отримати кількісні дані, які дозволяють зробити статистичний аналіз та зробити висновки щодо мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

Спостереження є ще одним науковим методом дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Цей метод дозволяє дослідникові спостерігати за реальними ситуаціями та взаємодією між керівниками та працівниками закладу вищої освіти. Спостереження може бути проведене у формі безпосереднього спостереження або за допомогою відеозапису. Цей метод дозволяє отримати якісні дані, які допомагають зрозуміти особливості мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти та виявити проблемні ситуації.

Експертні оцінки є ще одним науковим методом дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Цей метод використовується для отримання думки та оцінки від експертів у галузі управління персоналом вищої освіти. Експертні оцінки можуть бути отримані шляхом проведення експертних інтерв'ю або заповнення експертних анкет. Цей метод дозволяє отримати кваліфіковану думку експертів та використовувати їхні рекомендації для вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

Статистичний аналіз є важливим науковим методом дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Цей метод дозволяє провести кількісний аналіз зібраних даних та зробити статистичні висновки. Статистичний аналіз може включати розрахунок середніх значень, дисперсії, кореляційних залежностей та інших статистичних показників. Цей

метод допомагає встановити статистичну значимість отриманих результатів та зробити об'єктивні висновки щодо мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

Кейс-студі є ще одним науковим методом дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Цей метод використовується для вивчення конкретних випадків або ситуацій, пов'язаних з мотивацією персоналу вищої освіти.

Метою даного дослідження є аналіз та вивчення мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти. Основним завданням дослідження є визначення основних понять та принципів мотивації персоналу, аналіз теорій мотивації персоналу, вивчення факторів, що впливають на мотивацію персоналу, а також оцінка ефективності методів та інструментів мотивації персоналу вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження необхідно вирішити наступні конкретні **завдання**:

1. Вивчити основні поняття та принципи мотивації персоналу. Дослідити різні підходи до визначення поняття "мотивація" та встановити основні принципи, які лежать в основі мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

2. Проаналізувати теорії мотивації персоналу. Вивчити основні теоретичні підходи до мотивації персоналу, зокрема теорію ієрархії потреб А. Маслоу, теорію очікувань В. Врума, теорію розширення прав та теорію рівності Ф. Герцберга. Проаналізувати переваги та недоліки кожної з цих теорій та визначити їх застосування в управлінні персоналом вищої освіти.

3. Вивчити фактори, що впливають на мотивацію персоналу. Дослідити різні фактори, які можуть впливати на мотивацію персоналу вищої освіти, такі як матеріальна та нематеріальна стимуляція, розвиток кар'єри, робочі умови та комунікація в колективі. Визначити, як ці фактори впливають на мотивацію персоналу та як їх можна оптимізувати для досягнення кращих результатів управління персоналом вищої освіти.

4. Проаналізувати методи та інструменти мотивації персоналу. Вивчити різні методи та інструменти мотивації персоналу, такі як фінансова стимуляція, системи нагород та похвали, можливості професійного розвитку та навчання, а також системи мотиваційного звітування. Проаналізувати ефективність кожного з цих методів та інструментів та визначити їх застосування в управлінні персоналом вищої освіти.

5. Провести аналіз організаційної структури та кадрового складу закладу вищої освіти. Вивчити організаційну структуру та кадровий склад закладу вищої освіти, зокрема розподіл функцій та обов'язків між співробітниками, кваліфікаційну структуру персоналу та його чисельність. Проаналізувати, як ці фактори впливають на мотивацію персоналу та як їх можна оптимізувати для досягнення кращих результатів управління персоналом вищої освіти.

6. Вивчити мотиваційні стратегії та політики в управлінні персоналом вищої освіти. Дослідити різні стратегії та політики, які використовуються в управлінні персоналом вищої освіти для мотивації співробітників. Проаналізувати ефективність цих стратегій та політик та визначити їх вплив на мотивацію персоналу вищої освіти.

7. Оцінити ефективність мотиваційного механізму вищої освіти. Провести аналіз ефективності застосування методів та інструментів мотивації персоналу вищої освіти та визначити, наскільки вони сприяють досягненню поставлених цілей та завдань закладу вищої освіти.

8. Виявити проблеми та перспективи розвитку мотиваційного механізму вищої освіти. Визначити основні проблеми, з якими стикаються заклади вищої освіти у сфері мотивації персоналу, а також визначити перспективи розвитку мотиваційного механізму вищої освіти та запропонувати шляхи їх вирішення.

Отже, мета дослідження полягає в аналізі та вивченні мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти, а завдання дослідження включають вивчення основних понять та принципів технологій діяльності

персоналу закладу вищої освіти.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у тому, що запропоновані моделі удосконалення системи стимулювання трудового потенціалу персоналу закладу вищої освіти, можуть бути враховані та використанні у навчальному процесі під час підготовки фахівців .

Елемент наукової новизни полягає у теоретико-методологічному підході до обґрунтування стратегії побудови чіткого механізму роботи з персоналом закладу вищої освіти, що базується на моделі поведінки Томаса Гілберта; у застосуванні системного підходу до мотивації персоналу із поетапним впровадженням визначеної моделі поведінки співробітників для виявлення їхніх особистих потреб; у розробці порядку введення програми менторства до наявних професійних програм, що передбачає визначену систему нагородження і штрафів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Понятійний апарат категорії «персонал»

Існує безліч визначень до поняття «персонал», так як П.А. Малуєв розглядає персонал як трудовий колектив організації, або просту сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають один одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування і неформальні типи комунікації [1, с. 13]. Н.В. Федорова визначає персонал з точки зору психології управління, як людей з їх особистими проблемами, що взаємодіють в досить травматичному і репресивному просторовому і тимчасовому режимі, що часто посилює особисту невротичну симптоматику, доповнюючи її колективною [2, с. 21]. М.П. Беляцький розглядає персонал, як ототожнене з термінами «працівник», «кадр» і визначають як об'єкти і суб'єкти управління [3]. М.П. Николенко розглядає персонал, як людей зі складним комплексом індивідуальних якостей, частина яких, соціально-психологічні, відіграють головну роль, що являє собою частиною економічного і інноваційного простору підприємства [4, с. 31].

Персонал можна по-різному трактувати проте візьмемо загальне визначення до нього – як штат або сукупність постійних кваліфікованих працівників (фахівців), які мають досвід практичної діяльності або отримали необхідну професійну підготовку. Вони є найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти критично, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим,

виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують, без людей немає організації, а без потрібних фахівців жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити [7].

В Україні категорії персоналу стандартизовані відповідно Класифікатору професій ДК 003-2010 [8] містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу (додаток Б).

На сьогоднішній день в основі ефективного управління персоналом лежить мотиваційна функція, яка базується на використанні взаємозв'язків структурних елементів процесу мотивації: мотиви, потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали та стимул (рис. 1.1) [7, 8].



Рис.1.1. Модель мотивації через потреби

Джерело: розроблено автором на основі [7, 8].

Мотив — усвідомлене, внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із задоволенням певних потреб, а **стимул** — зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми

спонукальними причинами. **Інтерес** – форма прояву пізнавальної потреби особистості, яка спрямована на певне благо. Досвід показує, що досконало складені плани, сучасна структура організації, наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантують високої ефективності праці. Має виконуватися фактична робота щодо формування мотиваційних механізмів заохочення до ефективної праці, бо локомотивом активної трудової діяльності є мотивація.

Мотивація персоналу — складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології тощо. Саме цим зумовлена і складність, і палітра, і багатоаспектність категорій, понять, взаємозалежностей [9]. Мотивація персоналу постає і як сфера фахової, практичної діяльності, що має на меті вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей і цілей організації. У розвиток зазначеного зауважимо, що в практиці вітчизняних підприємств формування механізмів посилення трудової активності працівників здійснюється здебільшого методом спроб і помилок, а набір прогресивних форм і методів впливу на трудову поведінку, напрацьованих світовою наукою і практикою, залишається обмеженим. Низький рівень мотивації персоналу за умов підвищення конкуренції, нестійкого фінансового стану, перманентних кризових явищ є реальною загрозою для багатьох підприємств. З огляду на це теоретичні і прикладні аспекти мотивації персоналу набувають неабиякого значення [9]. Мотивацію персоналу важливо розглядати як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації. Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації

до праці можна визначити як процес мотивування [10].

У науковій літературі підібрано велике різноманіття методів мотивації, що набувають поширення у вітчизняній та іноземній діяльності підприємств. Щороку заходи мотивації оновлюються та поповнюються новими методами завдяки креативності сучасних управлінців. З метою підвищення зацікавленості персоналу в роботі керівники розробляють та впроваджують нові методи їх мотивації. Взагалі усі методи мотивації поділяють на дві групи: матеріальні та нематеріальні.

Згідно «Методичним рекомендаціям щодо оплати праці працівників малих підприємств» Матеріальне стимулювання праці - це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю [11]. Іншими словами ця група безпосередньо пов'язана із виплатами у грошовому еквіваленті нагороди працівникам за виконану роботу.

Група нематеріальної мотивації передбачає заходи такі як: публічну похвалу, грамоту, подарунки, гнучкий графік роботи тощо. Існує безліч способів нематеріально заохочувати працівників до праці. Питання у тому, які стимули є вагомими: корпоративні заходи, навчання, безкоштовна парковка, або підвищення, або нове положення в організації. Є тенденція на зростання на нематеріальну мотивацію у суспільстві. Працівники хочуть не просто отримувати високу заробітну плату, але й мати відмінні умови праці, рухатися вгору кар'єрними сходами, та залежать від позитивного клімату у колективі тощо. При рівній заробітній оплаті праці на двох підприємствах особа неодмінно обиратиме організацію із кращою системою нематеріальної мотивації.

Змістовна теорія мотивації базується на ідентифікації внутрішніх сподівань, а саме потреб, які змушують людей діяти саме так, а не інакше.

Фахівець із теорії та практики управління Д. Карнегі стверджує: «У світі лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати іншу людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, — це дати вам те, що ви хочете» [12].

Потреба — відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Звертаючись до теорії сформованою Маслоу (рис. 1.2) потреби прийнято представляти як ієрархічну структуру, в яку входять взаємозамінні та незамінні потреби.

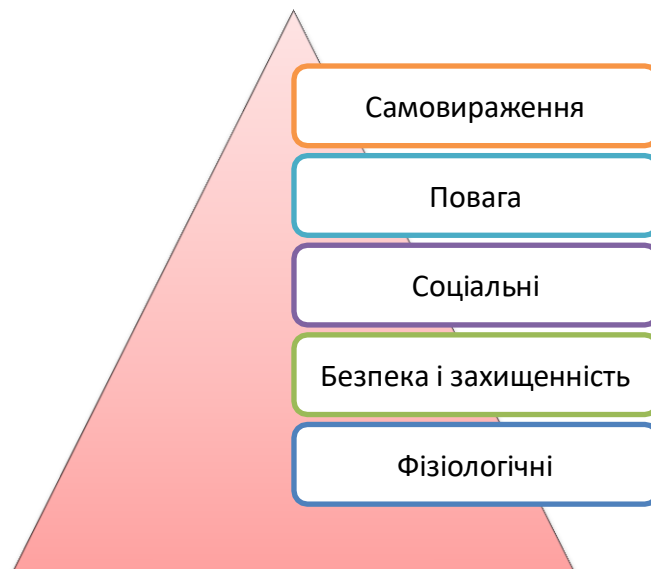


Рис.1.2. Ієрархія потреб за Маслоу

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Самі по собі потреби поділяються на первинні і вторинні і представленні в п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розміщені у відповідності із пріоритетом. Поведінку людини визначає сама нижча незадоволена потреба у структурі, а коли потреба задоволена, її мотивуюча дія припиняється [13].

Необхідно зазначити, що зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються матеріальними стимулами, адже лише ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу.

Необхідно поєднувати безлічі методів мотивації, а для кожного підприємства це процес – індивідуальний та визначений реальними потребами працівників, їх особистими цінностями та мотивами.

У психології трактується такий цікавий термін, як «Емоційна залежність» цей термін описує осіб, стурбовані тим, як про них думають інші. У своїх діях та рішеннях емоційно залежні люди керуються тими речами, на які інші дають добро. Прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, стурбовані тим, як про них думають інші. Згідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланда саме такий тип людей має високу потребу у співучасті, та намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки з колегами (див. табл. 1.1) [6, с. 43].

Таблиця 1.1 Модель теорії потреб Д. Мак-Клелланда

Вид та характеристика потреби	Характеристика роботи, яка найбільш мотивує
Потреби в успіху	- Особиста відповідальність; - Хороший зворотній зв'язок; - Помірний ступінь ризику;
Потреба у владі	- Відповідальність за дії інших людей; - Атмосфера конкуренції або перегони за статусом;
Потреби в незалежності	- Висока ступінь порозуміння - Атмосфера кооперації, а не конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Для успішної організації роботи емоційно залежних членів команди необхідно створювати умови, які дозволяють їм на регулярній основі отримувати інформацію про реакцію інших на свої дії та надавати їм можливість активно взаємодіяти з широким колом людей. Комплексний підхід до системи мотивації, з обов'язковим врахуванням емоційної складової, дозволяє домогтися від співробітників повної самовіддачі на роботі, максимальної ефективності і продуктивності.

1.2. Методологія дослідження підвищення ефективності діяльності персоналу

Д. Мак-Грегор розробив дві моделі поведінки керівників, назвавши їх теоріями X та Y. Теорія X ґрунтується на використанні керівником авторитарних методів примусу та заохочення (батога і пряника). Для теорії X характерний адміністративний підхід до мотивації персоналу. У межах теорії Y головна увага зосереджена на створенні сприятливих умов праці, заохоченні ініціативи та винахідливості, самостійності в роботі. В основі теорії Y лежить демократичний стиль управління. До наявної теорії зробив доповнення В. Оучі у вигляді теорії Z. Це три зовсім різні моделі мотивації, що орієнтуються на різний рівень потреб і, відповідно, на різні стимули до праці побачити, які можна у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні тези теорії мотивації X-Y-Z

Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
• У мотивах людини переважають біологічні потреби. • Пересічна людина намагається уникати роботи, тому роботу треба нормувати. • Більшість людей тільки через примушування можуть здійснювати необхідні дії для досягнення мети підприємства. • Більшість людей бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність, мають невисокі амбіції і хочуть знаходитися в безпеці • Якість роботи низька, тому потрібен постійний контроль.	• У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. • Фізичні й емоційні зусилля на роботі є природними для людини. • Людина може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. • Відповідальність і зобов'язання залежать від винагороди за працю. • Більшість людей прагнуть використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність.	• У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. • Люди прагнуть працювати в групі і вважають кращим груповий метод прийняття рішень. • Має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці. • Кращим буде неформальний контроль за результатами праці. • На підприємстві необхідна постійна ротація кадрів і самоосвіта, повільна службова кар'єра. • Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати їй довгостроковий найом, а людина – основа будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [15]

До того ж на основі вище зазначеної теорії було розроблено Нейлом Холлом і Вільямом Штраусом теорію поколінь X, Y та Z характеристика якої наведено у таблиці 1.3 [16].

Таблиця 1.3 - Основні тези теорії мотивації X-Y-Z

Теорія «X» 1963 – 1983 роки	Теорія «Y» 1983 – 2003 роки	Теорія «Z» 2000 – 2010 роки
Не подобається строгий контроль, важливо мати свободу та можливості вибору	Гроші – не єдина мотивація.	Гроші або кар'єра не мають мотиваційної функції для них
Найкраща для них робота та яка дозволяє застосовувати свої знання та навички у повній мірі	Фізичні і емоційні зусилля на роботі не є природними для них.	Люблять вчитися та швидко засвоюють нові знання. Не люблять фізичну працю.
Люблять навчатися, і робота не завжди стоїть на першому місці	Важливо, щоб їхнє робоче місце було облаштовано сучасними технологіями, оскільки зацікавлені у цифрових технологіях	Усі задачі треба формулювати чітко та детально, а за вирішення негайно нагороджувати
Важливо досягати результатів власними зусиллями і доказувати свою самостійність	Приваблюють підприємства, де відсутні будь-які обмеження або кількість яких є надзвичайно малою	Слідкують за сучасними трендами, та мають імунітет до реклами.
Цінностями виступають індивідуалізм, можливість саморозвитку та прагматизм.	Швидко навчаються, і зацікавлені в першу чергу у самореалізації.	Не є командними гравцями проте можна навчити та активно залучати до коворкінгів
Мотивацією слугує кар'єрний ріст, публічне визнання, матеріальна нагорода.	Мотивує вільний графік роботи, надання можливості дистанційної роботи, наявність права голосу та можливостей у самовираженні.	Мотивує винагорода за кожне виконане завдання, важливо щоб робота була творча.

Джерело: розроблено автором на основі [16]

А. Маслоу виділив такі групи потреб: фізіологічні, безпеки і захищеності, належності та причетності, визнання, самоствердження та самовираження. Рекомендації щодо використання основних положень теорії А. Маслоу керівництвом менеджменту. Керівники передусім повинні задовольнити потреби нижчого рівня; лише після того, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів. Велике практичне

значення мають висновки А. Маслоу про динаміку потреб і актуалізацію потреб вищих рівнів. Фактори, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів, мають більший мотиваційний вплив на поведінку працівників, ніж фактори, що спрямовані на задоволення потреб нижчих рівнів.

Складність у застосуванні теорії А. Маслоу полягає в тому, що її не можна використовувати як єдину модель для працівників усього підприємства:

- працівники, для яких пріоритетні фізіологічні потреби, не зацікавлені у змісті своєї роботи, їхня увага зосереджена на оплаті та умовах праці;
- працівники, для яких важливі потреби в безпеці, прагнуть уникати емоційних переживань, їм подобається порядок, чіткі правила та норми;
- працівники з домінантною потребою в належності та причетності великого значення надають участі в управлінні, командній роботі, корпоративним заходам.

Факторами для запровадження системи мотивації у діяльність підприємства беруть до уваги креативність вищої ланки менеджменту або наявні ресурси самого підприємства. Щоб персонал працював з ентузіазмом, максимально віддачею та був сконцентований на поставленій меті і максимально задовольняв потреби клієнтів потрібно належним чином його мотивувати. Слід пам'ятати, що для успішного функціонування підприємства готельно-ресторанного комплексу важливо збільшення продуктивності праці персоналу, максимізація обсягів продажу та надання послуг, що у кінцевому підсумку забезпечує зростання прибутку. Цього можна досягти шляхом задоволення потреб трудового колективу.

У вітчизняній практиці для кожної служби передбачається своя мотиваційна програма. Для господарської служби будується за принципом, схожим з відрядною оплатою праці працівників, і включає такі:

- розрахунки кількості номерів, які покоївка прибирає за зміну;
- виявлення типів прибирання, що здійснюються у готелі (виїзді, чергові, для нового заїзду), і визначення ступеня складності кожного;

- нарахування балів покоївці виходячи з кількості прибраних номерів, складності та витраченого часу;
- визначення грошового еквіваленту кожного балу.

Наднормова праця теж повинна оплачуватися виходячи з погодинної компенсації або з кількості прибраних кімнат над норму. У великих готельних мережах часто використовується розвинена система корпоративних тарифів, що надає можливість співробітникам відпочивати в готелях мережі за мінімальним тарифом. Знижки також можуть надаватися на ряд інших послуг (ресторанне обслуговування в мережі; участь у конференціях, виставках, фестивалях). Такі заходи мотивації можна розповсюджувати не тільки на мережеві, але і на окремі готелі шляхом укладання корпоративних договорів з іншими готелями, ресторанами, магазинами або через обмін знижками [17].

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення грає оцінювання персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності обійманій посаді й результативності праці. Більшість науковців акцентують увагу на оцінці персоналу, як найважливішого фактору мотивації. Визначаючи засоби впливу мотивації на результативність трудової діяльності Г. Міюкова [18, с.24-26] слушно зауважила, що оцінка персоналу є основою регламентації трудової діяльності та стимулювання трудової активності працівників.

Оцінювання персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання та кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання й методи групового оцінювання. Більш чітке узагальнення методам оцінювання персоналу зробила А.В. Ходаницька [19, с. 47–54]. Методика колективного оцінювання персоналу дає можливість порівнювати ефективність праці співробітників у колективі й зіставити їх. В одно час індивідуальне оцінювання залежить від анкетування, описового оцінювання, шкали графічного рейтингу або тестування [20].

Метод індивідуального оцінювання працівника готелю проводиться

відповідно до щомісячного тестування за «знання стандартів» і за «дотримання стандартів». Перевірка проводиться в межах одного підрозділу за допомогою різних методів, як наприклад «таємного гостя». Оцінка тестування за «знання стандартів» може бути така[20]:

- незадовільно – 69% правильних відповідей або менше;
- задовільно – від 70% до 79% правильних відповідей;
- добре – від 80% до 89% правильних відповідей;
- відмінно – від 90% до 100% правильних відповідей.

Працівники, які набрали бали від 70% до 79% правильних відповідей премію не отримують. У разі відсутності працівників на роботі в період тестування за поважної причини: відпустка або лікарняний – то за ними залишається «разове» право оцінки на знання стандартів за минулий місяць. Якщо підрозділ не перевірявся за допомогою «таємного гостя», співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути така[20]:

- незадовільна – позитивні оцінки 70% пунктів анкети «таємного гостя» або менше;
- задовільно – позитивно відзначені від 71% до 80% пункти анкети;
- добре – позитивно відзначені 81% до 90% пунктів анкети;
- відмінно – позитивно відзначені більше ніж 91% пункт анкети;

Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках, у той же час загальний бал за місяць визначається, як арифметична сума оцінок за двома показниками: «знання стандартів» та «виконання стандартів» (таблиця 1.4) [20].

Таблиця 1.4 - Винагорода за системою мотивації

Сума балів		Додаткова щомісячна премія
Від	До	
60%	69%	5% з/п
70%	79%	10% з/п
80%	100%	15% з/п

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Розмір додаткової щомісячної премії визначається за наведеною вище табл.1.4. Якщо за «знання стандартів» або за «дотримання стандартів» у співробітника оцінка незадовільно, тобто набрано менше ніж 80%, то, незалежно від інших оцінок, співробітник не отримує премії. Якщо є зауваження щодо основної роботи співробітника – оцінка анулюється. Прикладом слугує, якщо в службі прийому та розміщення готельного підприємства працює 6 працівників, середня заробітна плата за місяць становить 3000 грн. Працівники в середньому за місяць набрали 175%, це означає що готельне підприємство має заплатити по 10% кожному працівникові. 10% від середньої щомісячної заробітної плати працівника буде становити 300 грн/чол. Тому в середньому готельне підприємство витратитиме 1800 грн/місяць для виплати мотивації службі прийому та розміщення [20].

Аналіз організаційної культури, як інструмента управлінської дії на діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства. Виділимо чотири підходи аналізу відповідності корпоративної культури загальній стратегії підприємства [21]:

- Перший підхід – ігнорується культура, яка істотно перешкоджає втіленню обраної підприємством стратегії [21].
- Другий підхід – система управління трудовим колективом підбудовується під існуючу на підприємстві корпоративну культуру [21].
- Третій підхід – заходи зі зміни корпоративної культури для того, щоб вона сприяла реалізації обраної стратегії.
- Четвертий підхід – змінюється вибрана стратегія підприємства з метою формування відповідності з існуючою на підприємстві корпоративною культурою.

Третій підхід є найбільш складним, оскільки вимагає значної кількості ресурсів та багато часу, однак існують ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху підприємства [21].

На формування культури впливає чимало факторів серед яких:

фінансова криза, зміна власника або керівника готелю або підрозділу, зростання конкурентної боротьби, еволюція організації. Якщо у декількох підрозділах відбувається суттєвий перекис представників колишньої культури, то можливі виникнення двох субкультур, що може призвести до боротьби в середині організації [21].

Оцінка ефективності корпоративної культури (КК) вимагає проведення серйозних досліджень і є доволі складним завданням в системі менеджменту. Перший аспект в оцінюванні ефективності корпоративної культури пов'язаний із такими категоріями, як: цінності, норми поведінки, традиції, колективна пам'ять, мотиваційні очікування, задоволеність і т.п., які мають якісний характер, тому кількісна оцінка ефективності корпоративної культури організації значно ускладнена [23]. Спектри, які роблять оцінку організаційної культури проблематичною включають:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні фактори;
- оцінювання ефективності корпоративної культури значно ускладнює і часовий лаг, оскільки формування корпоративної культури - це тривалий процес;
- реалізація заходів із формування КК організації пов'язана з соціально – психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;
- успішні результати діяльності організації можуть бути наслідком не тільки високої КК, тому складно виокремити автономність впливу саме КК на результати організації загалом [29].

Другий аспект оцінювання полягає у встановленні залежності між впливом корпоративної культури (КК) на розвиток організації та її фінансовими результатами. Прикладом успішної у фінансовому плані компанії із розвинутою внутрішньою культурою, стійким корпоративним іміджем і відмінною репутацією, є McKinsey & Co, яка займається консультуванням в сфері управління. За період свого існування корпорація створила особливий тип організації на основі ексклюзивної кадрової політики

(на роботу приймаються люди з дипломами MBA, отриманими в провідних бізнес-школах світу), власної системи внутрішнього навчання, специфічних методів консалтингу, вміння етично дискутувати під час обговорення складних управлінських проблем. Компанія формує свою культуру саме цими методами, і тому її співробітники вважають, що умови роботи в ній “вельми сприятливі, хоча і дуже суворі”[29]. Тут одним із індикаторів впливу на ефективність функціонування підприємства виступає його репутація та імідж.

Третій аспект полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також окреслюють види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова тощо). Оцінку можна розглядати як якісну. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об’єкта. У цьому випадку об’єктом є корпоративна культура із своєю специфікою. Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об’єкта якості КК, тобто виділення його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури.

Важливим є забезпечення, окрім якісної оцінки, ефективності КК кількісними показниками. Їх доцільно групувати у відповідні блоки: показники економічної, інноваційної та соціальної ефективностей:

Показники економічної ефективності характерні загально відомими показниками – рентабельності продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможності продукції та інші.

Показники інноваційної ефективності – відноситься частка в загальному обсязі; відсоток обладнання, що дає змогу застосовувати сучасні технології; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю.

Показники соціальної ефективності є важливим у системі показників трудового потенціалу персоналу, оскільки надає візуальне розуміння впливу

організаційної культури на соціально-психологічні настрої персоналу.

Коефіцієнт стабільності персоналу підприємства пов'язаний з показником плинності кадрів. Висока плинність кадрів грає злу роль на підприємстві, оскільки це значні економічні втрати, зокрема, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу.

Для оцінювання коефіцієнта трудової дисципліни ведеться облік показників: кількість прогулів; кількість випадків запізнень на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість реклаमाцій (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і інші [29].

Коефіцієнт задоволення від роботи має комплексний характер. Аналіз і оцінка даного параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. При цьому враховується не тільки бажання працівника покинути підприємство, але і його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір первинних даних здійснюється за допомогою анкетування.

Для визначення величини максимально можливої чисельності працівників, які бажають звільнитися, враховується кількість працівників підприємства, які звільнилися, і кількість працівників, які перейшли в інший підрозділ [24].

Коефіцієнт конфліктності ґрунтується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний. Під час аналізу конфліктних ситуацій розглядаються ситуації, що відповідають таким умовам:

- конфліктом вважається будь-яка ситуація, яка є проявом психологічних, організаційних або виробничих причин і вносить

дискомфорт у діяльність персоналу [24];

-конфліктна ситуація реєструється як окремий конфлікт незалежно від того, між якими рівнями супідрядності виробничої системи відбувся конфлікт [24];

- конфліктна ситуація носить чітко виражений характер.

Залежність елементів для оцінки корпоративної культури можна представити наступним чином: Витрати на професійне навчання, нематеріальні активи, формування ділової репутації, забезпечення умов праці, стимулювання до праці, морально-психологічний клімат та задоволення соціально-побутових потреб.

1.3. Світовий досвід мотивації персоналу

Вітчизняні управлінці вважають єдиним стимулом для продуктивної роботи гідну оплату праці на основі фіксованих тарифних ставок і заробітної плати. Проте часи змінилися і твердження «більше працюєш, більше заробляєш» далеко не несе задовільний характер. Виходячи із власного досвіду майже усі заклади вищої освіти розраховують заробітну платню працівників у коефіцієнті рівному годині її роботи. Наприклад працівники державних вузів отримують однакову ставку, залежності від скількох днів вони попрацювали у місяць стільки ж вони отримують заробітну плату. Однак закордонний досвід мотивації персоналу передбачає своєрідний підхід .

Китайська модель мотивація штату працівників. Працівники КНР відомі своєю продуктивністю, китайські керівники вміють вмотивовувати працівників так, щоб ті були зацікавлені не лише у власній вигоді, а й у долі закладу. Стимулюють роботу так:

- матеріальні заохочення у вигляді премій, підвищення зарплат — це універсальне заохочення, яке актуально в усьому світі;
- підвищення в посаді — якщо в китайській компанії відкривається

вакансія на високу посаду, то керівник перш за все шукає кандидатів на підвищення серед співробітників, а не йде шукати нового працівника;

- подяка – бюджетний, та ефективний спосіб дати зрозуміти співробітникові, що він цінний працівник.

Поширений варіант заохочення в китайському суспільстві — надання відгулу за рахунок перероблених годин. Дослідження показують, що часто співробітник віддасть перевагу взяти день відпочинку, ніж отримати премію;

Американська модель мотивації персоналу. Підхід до мотивації в американських компаніях базується на заохочення діяльності співробітників [26]. Успіх американської моделі мотивації обумовлений орієнтацією американців на особистий успіх і досягненням високого рівня благополуччя. Працівники націлені на щоденне самоутвердження і розвиток. Компанії по всьому світу беруть досвід США як основу для ведення бізнесу, де співробітники мотивовані ефективно виконувати свої обов'язки. З американської практики в Україну «перекочували» терміни «HR» (з людських ресурсів) і «корпоративна етика». У 1960-х роках США розробили основи управління людськими ресурсами; система матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації працівників; методи підвищення лояльності персоналу.

Французька модель мотивації персоналу. У Франції стимулювання штату працівників базується на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні. Французи не схвалюють «більше працюєш, більше заробляєш». Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротший, ніж у більшості країн Європейського Союзу — всього 35 годин [26].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індеси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції

здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці [27]:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства [27].

2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій [27].

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Британська модель мотивації персоналу. Модель роботи у Великобританії передбачає обидві системи оплати праці: грошову або акціонера. Обидві схеми мають на увазі залежність зарплат співробітників від загального прибутку компанії [26]. Існує також схема з «коливанням» зарплати, яка коливається пропорційно доходу компанії. Колективні договори між британськими робітниками і роботодавцями містять правило, яке зобов'язує співробітників платити частку прибутку компанії.

Японська система мотивації праці. Японські керівники акцентують увагу на внутрішній свідомості працівника, причетності до групи, об'єднанні й ототожненні цілей працівника із цілями компанії, підготовці, підвищенні рівня кваліфікації. Дуже цікавою є система «довічного найму», «бонусного трудового стажу», делегування повноважень між керівниками та підлеглими,

де взагалі відсутнє поняття «підлеглий», оскільки всі працюють на одному рівні, як велика родина. Японські працівники спокійно працюють понаднормово з думкою «треба значить треба». Система «довічного найму», «бонусного трудового стажу» має на увазі те, що чим більше працюєш в одній організації, тим вищою будуть посада та заробітна плата. [26].

Турецька модель стимулювання праці персоналу. Можна зауважити, що, крім матеріальної мотивації, методи психологічної мотивації, періодично покращує умови праці працівників, керівництво активно впроваджує корпоративну культуру. Турки вестимуть справи з тими, хто їм подобається, кому вони довіряють та з ким почуваються комфортно, а також з тими, хто може забезпечити довготривалі зв'язки. Сама по собі корпоративна культура це інструмент для управлінської дії, та один із прогресивних методів управління трудовим колективом, яка дозволяє м'яко та ненав'язливо закріпити певні цінності, інтереси, формуючи єдину команду та створює фірмовий стиль поведінки організації. Для Туреччини характерний тип корпоративної культури, який називають «Сім'я». Він визначається високим ступенем централізації управління, низьким ступенем формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок зверху.

Розглянувши моделі мотивації деяких країн, можна визначити один фактор що їх об'єднує – це їхня ефективність, про що можна судити по рівню економічного розвитку країн, де вони запроваджені. В узагальненому вигляді моделі мотивації в зарубіжних країнах наведені в таблиці 1.5.

Підхід до формування системи мотивації та стимулювання персоналу певною мірою реалізовані у практиці господарювання мережі ресторанів Мак-Дональдс - проведення переатестації усіх без винятку робітників на основі заповнення й аналізу спеціальних перевірочних анкет — так званих чек-листів, тобто переліку стандартних перевірочних питань, що стосуються всіх основних вимог до персоналу. Анкету заповнюють на кожного робітника його безпосередній керівник, який ураховує також думку колег і підлеглих того, кого атестують. Зафіксовані в анкеті характеристики співробітника оцінюють

визначеною кількістю балів, потім визначають інтегральний оціночний показник, на основі якого і встановлюється рівень його фахової значимості і корисності для закладу. Можливі оцінки поділять на п'ять рівнів значимості, по яким і ухвалюється рішення про рівень оплати праці (табл. 1.6)

Таблиця 1.5 - Нюанси моделей стимулювання праці різних країн світу

Країна	Основні фактори	Відмінні особливості
Японія	- Професійна майстерність - Вік - Стаж	Довічний найм; одноразова допомога; трудова мораль; колективізм у роботі;
США	- Якість роботи - Висока кваліфікація - Заохочення підприємницької діяльності	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці; технологічні надбавки; премії.
Франція	- Якість роботи - Кваліфікація - Раціоналізаторських пропозицій	Бальна оцінка праці працівника; індивідуалізація оплати праці; ініціативність; нарахування щорічної премії.
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках; Ділова участь у капіталі; Трудова ділова участь; Чиста трудова участь;
Туреччина	- Дохід; - Якість роботи; - Відносини	Корпоративна культура; психологічна мотивація; умови праці; Окупність понаднормової роботи.
Китай	- Стаж - Кваліфікація - Дохід - Нематеріальне заохочення	Дохід залежить від рівня освіти, стажу; За якісні результати роботи нарахування бонусів сума, яких встановлюється за звітний рік.

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 1.6 - Шкала зміни оплати праці робітників з урахуванням результатів атестації

№ групи	Рівень оцінки співробітника	Величина одноразових виплат за результатами атестації	Надбавки до окладу
1.	Винятковий рівень	150% окладу	60 %
2.	Відмінна робота	100% окладу	40%
3.	Виконує стандарти	50 % окладу	
4.	Потрібні поліпшення в роботі		
5.	Незадовільний рівень		

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, співробітників, що потрапили в перші три (вищі) групи оцінки, преміюють у разовому порядку. Незадовільна оцінка (5-й рівень) або постійна протягом низки атестацій (двох-трьох) оцінка робітника за четвертим рівнем слугує підставою для його звільнення з фірми.

Звертаючись до зарубіжного досвіду з питання інноваційного підходу до мотивації персоналу, де можна виділити цікавий метод, як участь працівників у розподілу прибутку. Суть цього методу полягає у тому, що у кінці року від розміру отриманого чистого прибутку відраховується певний відсоток, який надалі розподіляється між працівниками у відповідності до їх заслуг. Застосування даного підходу дозволяє викликати інтерес у персоналу в забезпеченні високих прибутків підприємства. Розмір премії працівника буде залежати від обсягу отриманого підприємством прибутку: чим більший розмір прибутку, тим більша премія персоналу [29]. Наявний дуже великий спектр мотивації, як наприклад:

1. Заохочення досягнень співробітників щотижня. У Facebook є правило: розмішувати пости про досягнення своєї команди за підсумками кожного дня. Раз на тиждень засновник і головний виконавчий директор компанії Марк Цукерберг оголошує імена кращих. Переможцям дарують квитки на бейсбольний матч або концерт відомого гурту.

2. Матеріальні не фінансові нагороди Прикладом такого способу винагороди є різні подарунки співробітникам китайського ресторану, «秀水百合酒店- xiu shui bai he jiu dian» що включають сувеніри, подарунки як символ цінності працівника і подарунки на день народження, на Новий рік та ювілейні дні закладу. Крім того, до цієї категорії винагороди належать оплата медичної страховки і знижки на придбання продукції організації.

3. Програма нарахування премій-бонусів. Мережа готелів «HELIOPARK Hotels & Resorts» [30] застосовує програму нарахування премій-бонусів своїм співробітникам. Відповідно до якої співробітникам надається премія за досягнення окремих показників: 100 % завантаження місць, позитивні відгуки

від клієнтів тощо. Найважливіше, що мережа «HELIOPARK Hotels & Resorts» [30] використовує колективну систему преміювання. Відповідно до якої навіть чайові отримані офіціантами в кінці робочого дня діляться порівно між працівниками. На думку керівництва «HELIOPARK Hotels & Resorts» такий підхід дозволяє об'єднати усіх 30 працівників та зосередити їх досягнені спільної мети та покращити психологічний клімат всередині трудового колективу.

4. Співробітники оцінюють роботу один одного. Так, наприклад, у компанії Zappos, що займається трейдингом взуття, кожен співробітник має право раз на місяць вручити колезі 50 віртуальних доларів за добрий вчинок, уважне ставлення, дружелюбність тощо. Якщо людина нікому не віддала гроші, вони згорають. У кінці року компанія видає кожному співробітникові накопичену їм суму справжніми доларами.

5. Організаційні заходи. Наприклад для команд аніматорів від Delphin's Hotel Groups корпоративні свята, ювілеї фірми, екскурсійні та заміські поїздки.

Безкоштовне харчування та проживання. Міжнародна мережа готелів «Holiday Inn» [31] пропонує своїм співробітникам та їхнім родинам безкоштовне харчування та проживання в своїх готелях за спеціальними цінами, що є рівними до їхньої собівартості.

6. Менторство. В компанії Genius Marketing – яка надає послуги інтернет - маркетингу в Києві, дуже поширена практика менторства. Співробітники при успішному проходженні програми переходили з однієї вакансії на іншу, як наприклад перехід їхнього офіс менеджера на позицію веб-дизайнера. Як результат працівник щасливий, займається улюбленою справою, він дуже лояльний компанії та до сих пір працює.

7. Винагороди, пов'язані зі змінами робочого місця співробітника. Суть полягає у набутті працівником окремого робочого офісу або офісного обладнання, наймання секретаря, надання службового автомобіля, чи місця безкоштовної парковки. [32, с. 18].

Організаційна культура є надзвичайно важливим фактором в процесі

подолання кризових явищ на підприємстві – підтримка командного духу, єдності колективу та відданості спільній справі відіграють одну з ключових ролей у скрутні періоди роботи [33]. Застосування даної моделі дозволяє задовольнити потреби працівників і підвищити їх мотивацію. Виключно саме турецька модель мотивації привернула мою увагу, вона є складною і водночас цікавою схемою роботи із колективом. Наявний ряд етапів впливу організаційної культури на працівників:

1. Керівник, є прикладом для наслідування. Щоб система цінностей і норм поведінки не була формальною, керівники приділяють увагу, який приклад подають оточуючим в першу чергу, а потім звертають увагу на своїх підлеглих. Керівник для своїх підлеглих є еталоном; і всі дії, що стосуються його життя, виступи і взаємини між клієнтами і персоналом є предметом для наслідування. Керівник зорієнтований на цінності і думки своїх колег, використовуючи їхню точку зору для вирішення будь-якої проблеми. До речі, такий підхід дає можливість уникнути конфлікту всередині підприємства.

2. Відбір персоналу. Відділ кадрів або представники компанії організовують співбесіди при відборі співробітників або місцевого населення або іноземців, у нашому випадку українців, роблять акцент на молодь, яка володіє культурою мови або іноземною мовою, етичними нормами і творчим мисленням. Керівництво не приймає на роботу людей, які будуть суперечити існуючій ієрархії в готелів Papillon або Delphin. Іноді на співбесіді неможливо виявити у людей їх негативну реакцію до культури в організації. І важко запобігти прийому на роботу конфліктних осіб, саме тому компанії діагностують власну організаційну культуру і покладаються на свій досвід, тобто чим готелі приваблюють своїх співробітників, як вони себе ведуть і взаємодіють з колегами і т.д.

3. Стажування працівника. Після проходження співбесіди, кандидат розпочинає свою першу роботу в готелі і йому доводиться проходити через різноманітні організаційні впливи з боку організації, що дає кандидату зрозуміти, чи зможе вона прийняти певні організаційні цінності. Насправді

період стажування слугує терміном перевірки, не тільки для кандидата, а також для керівника, що передає новому співробітнику інформацію про всі правила і норми, що діють на території країни. З цього моменту, співробітник вже розуміє та усвідомлює чи підходить організаційна культура компанії йому передає новому співробітнику інформацію про всі правила і норми, що діють на території країни. З цього моменту, співробітник вже розуміє та усвідомлює чи підходить організаційна культура компанії йому.

4. Розвиток професійних якостей персоналу. Головним завданням компанії будь-якого підприємства є підвищення професіоналізму не тільки на початкових стадіях роботи, але і під час роботи працівника. Для цього проводиться контроль робочого процесу, організовуються семінари, лекції та корпоративні обіди. Компанії Papillon Hotels та Delphin Hotels Group проводять заходи для підвищення кваліфікації своїх співробітників, вони несуть витрати представлені фінансовими вкладеннями в розвиток персоналу. Ці заходи націлені на підвищення знань і навичок, а також допомагають співробітникові стати ланкою компанії. Професіоналізм кожного співробітника впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці і кожен досвідчений колега цінується не тільки в своїй організації, а й можливо за її межами.

5. Згуртованість колективу. Наявність згуртованого колективу в мережі готелів Papillon та Delphin дещо відрізняється одне від іншого. У підрозділах анімації готелю Papillon Aysha усі члени команди час від часу конкурують між собою. Проте ще на етапі співбесіди, готель ставить за мету зібрати потрібних людей і давати їм можливість впоратися із завданнями у індивідуальному порядку. Важливим є талант, свіжість погляду, творче мислення та інтуїція. Вплив в основі базується на більшому досвіді і знаннях, а ніж на особистій владі. У даному колективі важко працювати коли багато різних поглядів, а робота аніматорів базується на індивідуальному стилі, в той час як власний підхід до роботи ще не сформований. Анімація готелю Delphin Deluxe повністю підпорядкована чіткій ієрархії. Роботою керують посадові

інструкції, роль працівників є важливіша, а ніж люди що її виконують. Рішення в основному приймаються на основі логічного аналізу і відповідно до правил. В обох випадках об'єднання співробітників здійснюється завдяки прагненню до спільної мети, це важливо, тому що в компанії повинен бути дух корпоративної родини.

1.4. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація — це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу —

це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації певним способом. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової діяльності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

- 1) мотиватори — чинники, що спонукають людину до трудової

діяльності; зовнішні мотиватори — зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори — внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника — складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;

3) багатство мотивації персоналу — різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) напрямленість мотивації — спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) — інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших — переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не

знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода — усе те, що людина вважає для себе цінним.

Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо).

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій — це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його постадійно (див. рис. 1.5).

Перша стадія — виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Друга стадія — пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого

рано чи пізно, а таки постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

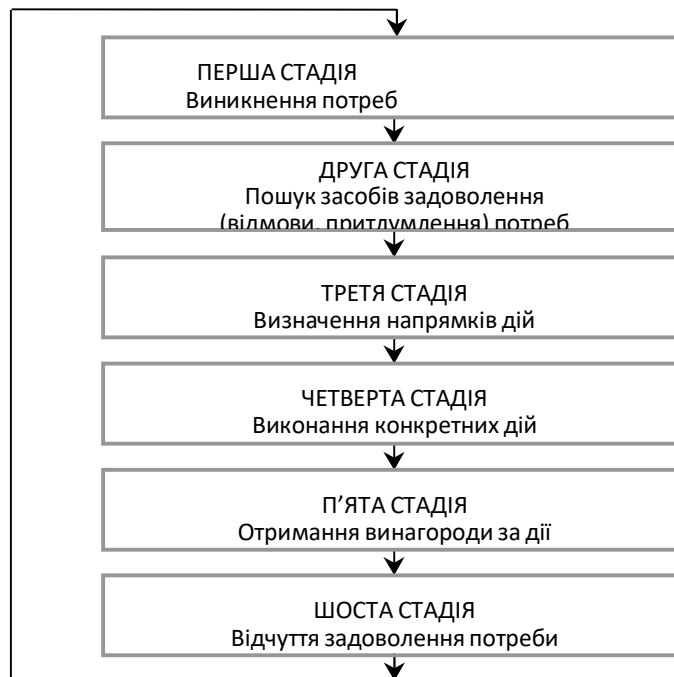


Рис.1.5. Схема процесу мотивації

Третя стадія — визначення цілей, напрямів дій. Людина визна- чає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія — виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П'ята стадія — отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи

посилення мотивації.

Шоста стадія — відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працю для задоволення потреби наявної. Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи напрямленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної

праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо.

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує комплексного підходу (практичні

поради щодо побудови систем заохочення подано в наступних розділах підручника).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урухомленням механізмів посилення трудової активності, право- мірно розглядати як одну з провідних складових соціально- трудових відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці.

Соціально-трудові відносини — це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої і виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, колективів і суспільства в цілому. Ці відносини охоплюють широке коло питань — від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними і індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо.

Соціально-трудові відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально- економічного розвитку. Саме вони, кінець-кінцем, визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально- трудових відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому.

Мотиваційну складову соціально-трудових відносин пов'язано з

опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможлиблюють активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносини між трудом і капіталом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було проведено детальний аналіз ключових термінів і понять, що входять в категорію "персонал". Це визначило теоретичний фундамент для подальших роздумів про підвищення ефективності управління персоналом.

Проаналізовано та визначено методологічний підхід до дослідження підвищення ефективності роботи персоналу. Розглянуті інструменти та методи, які можуть бути застосовані для вдосконалення управління персоналом в контексті конкретного дослідження.

Висвітлено світовий досвід у сфері мотивації персоналу, звертаючи увагу на успішні практики та інновації, які можуть бути використані в контексті підвищення робочої ефективності.

Підсумовано та систематизовано основні аспекти мотивації персоналу, враховуючи сучасні тенденції та теорії. Виділено ключові етапи мотиваційного процесу та визначено їх вплив на продуктивність працівників.

Загальною метою першого розділу дипломної роботи є розгляд теоретичного та методологічного фундаменту для подальшого дослідження та практичного застосування стратегій управління персоналом з метою підвищення ефективності організації.

РОЗДІЛ 2.

АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Основні принципи мотивації персоналу

Управління персоналом є однією з ключових функцій керівництва в будь-якій організації, включаючи заклади вищої освіти. Ефективне управління персоналом вимагає належного розуміння мотиваційного механізму, який стимулює працівників до досягнення високих результатів. У цьому розділі ми розглянемо основні поняття та принципи мотивації персоналу, які є важливими для розуміння та впровадження ефективного мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти.

Мотивація персоналу - це внутрішній стан, який підштовхує працівників до досягнення поставлених цілей та задоволення їх потреб. Вона включає в себе комплекс факторів, які впливають на бажання працівників виконувати свої обов'язки на високому рівні. Мотивація персоналу є важливим елементом успішного управління персоналом, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності працівників та досягненню організаційних цілей.

Потреби працівників - це внутрішній стан, який вимагає задоволення певних фізіологічних, соціальних та психологічних потреб. Задоволення цих потреб є важливим фактором мотивації персоналу. Згідно з теорією А. Маслоу, потреби працівників можна класифікувати на п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в самооцінці та самореалізації.

Мотиви - це внутрішні стимули, які підштовхують працівників до певних дій або поведінки. Вони можуть бути різного характеру, таких як матеріальні, соціальні, психологічні тощо. Мотиви впливають на вибір працівників, їхню активність та залученість до виконання роботи.

Задоволення праці - це стан, коли працівник відчуває задоволення та задоволення від своєї роботи. Задоволення праці є важливим елементом мотивації персоналу, оскільки воно впливає на продуктивність та задоволення працівників. Задоволені працівники більш схильні до досягнення високих результатів та залишення організації.

Для ефективного мотивування персоналу вищої освіти необхідно враховувати певні принципи, які допоможуть забезпечити оптимальний рівень мотивації працівників. Кожен працівник має свої унікальні потреби та мотиви. Тому важливо застосовувати індивідуальний підхід до мотивації персоналу. Керівники повинні розуміти потреби та мотиви кожного працівника і надавати індивідуальні стимули, що відповідають їхнім особистим цілям та очікуванням.

Справедливість є важливим принципом мотивації персоналу. Принцип справедливості передбачає рівноправне та справедливе розподіл нагород та стимулів між працівниками. Прозорість та прозорість у процесі прийняття рішень щодо мотивації персоналу також є важливими аспектами справедливості. Мотивація персоналу повинна сприяти їхньому розвитку та зростанню. Професійний розвиток та можливості для кар'єрного зростання є важливими стимулами для працівників. Керівники повинні надавати можливості для навчання, тренінгів та розвитку навичок працівників.

2.2. Змістові теорії мотивації

Змістові теорії мотивації аналізують фактори, що справляють вплив на поведінку людини, її трудову активність. Основну увагу в цих теоріях сконцентовано на аналізі потреб людини та на їхньому впливові на мотивацію трудової діяльності. Теорії дають опис структури потреб, їхнього змісту, ієрархії, пріоритетності.

Нижче розглядаються найвідоміші змістові теорії мотивації: теорія

ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія двох факторів Герцберга, теорія набутих потреб Мак-Клелланда.

Одним з перших дослідників, із праць якого менеджери дізналися про складний світ потреб і їхній вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей.

В основу теорії Маслоу покладено такі засадничі ідеї:

- 1) люди постійно відчують певні потреби;
- 2) явно виражені потреби, що їх відчують люди, можна об'єднати в окремі групи;
- 3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;
- 4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивувального впливу на людину;
- 5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша — незадоволена;
- 6) як правило, людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;
- 7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;
- 8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури;
- 9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;
- 10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Потреби людей Маслоу об'єднав у п'ять основних груп, назви яких та ієрархію показано на рис.2.1.



Рис. 2.1. Ієрархія потреб за Маслоу

Фізіологічні потреби і потреби безпеки згідно з теорією Маслоу є первинними, природженими. Інші групи потреб належать до вторинних, які є психологічними за своєю природою.

Фізіологічні потреби. Це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті знадобки, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані, оскільки вони породжені фізіологією людини.

Люди, які працюють тільки для задоволення фізіологічних потреб, мало цікавляться змістом роботи чи задоволенням вторинних потреб, котрі перебувають ближче до вершини «піраміди». Вони концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби безпеки. Ці потреби пов'язано з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного способу життя. Вони включають потреби в захисті від фізіологічних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні та інші пріоритетні потреби людини задовольнятимуться належною мірою і в майбутньому. Люди, які приділяють підвищену увагу цій групі потреб, намагаються уникнути хвилювань, полюбляють порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Працівники із загостреними потребами в безпеці прагнуть уникнути ризику, неохоче сприймають нововведення. Для управління такими

людьми слід застосовувати чіткі правила регулювання їхньої діяльності, систему планування кар'єри; їх бажано не використовувати на роботах, пов'язаних із ризиком, нововведеннями, прийняттям неординарних рішень.

Потреби належності і причетності. Потреби цієї групи включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження в певні об'єднання людей. Кожна людина бажає дружби, любові, вона прихильна до певного оточення. Перелік потреб належності й причетності досить широкий, але їх не можна недооцінювати. Якщо для людини потреби цієї групи є провідними, вона розглядає свою роботу, по-перше, як належність до певного колективу і, по-друге, як можливість установити добрі, дружні стосунки зі своїми колегами та безпосередніми керівниками. Керування такими людьми має передбачати запровадження партнерських відносин між керівниками і підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за рамки роботи. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання і самоствердження. Ця група потреб відображає бажання людей бути впевненими в собі, компетентними, мати високу конкурентоспроможність, визнання і повагу оточення.

Люди з яскраво вираженими потребами цієї групи тяжіють до лідерства, визнання авторитету в колективі. Керування такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації, причому найважливішими для них є форми морального заохочення.

Потреби самовираження. Ця група об'єднує потреби, пов'язані з прагненням людини до якнайповнішого використання своїх знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Потреби в самовираженні мають суто індивідуальний характер. Їх можна кваліфікувати як потреби людини в творчості в найширшому розумінні цього слова. Кваліфікований працівник відчуває потребу в реалізації своїх потенційних можливостей, у зростанні як особистості. Люди із сильною потребою самовираження творчі й незалежні,

вони відкриті до сприйняття самих себе і оточення, перебувають у постійному пошуку. Вторинні потреби в цілому і потреби самовираження зокрема для цих людей є пріоритетними проти первинних. Людям з такими потребами слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, давати якомога більше свободи у виборі засобів, способів виконання завдань.

Теорія Маслоу дала багато для розуміння того, що лежить в основі інтересів і дій людей. Керівники всіх рівнів, ознайомившись з теорією Маслоу, змогли переконатись, що мотивація людей визначається широким спектром потреб. Для того щоб цілеспрямовано впливати на поведінку працівників, менеджер має знати, яким потребам вони віддають перевагу і якими потребами керуються в кожному конкретний момент. Водночас украй важливо, як впливає з теорії, дати можливість працівникам задовольнити їхні пріоритетні потреби з допомогою такого комплексу дій, який сприяє досягненню цілей усієї організації.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має й певні вади. Так, вона не дає відповіді на питання про природу тих чи інших потреб.

«Вузьким місцем» теорії, на думку багатьох учених, є прихильність її автора до абсолютизації ідеї жорсткої ієрархічності потреб і недостатнє врахування індивідуальних відмінностей людей. До речі, згодом це принаймні частково визнав і він сам, коли зазначив, що ієрархічні рівні потреб мають фіксований характер, але насправді ця ієрархія не така «жорстка», як він думав раніше. «Це правда, — писав автор, — що для більшості людей, з якими ми працювали, їхні основні потреби розміщувалися приблизно у визначеному нами порядку. Проте було і багато винятків. Є люди, для яких, наприклад, повага важливіша за любов».

Теорія К. Альдерфера, що отримала назву «Теорії ERG» (від англійських слів existence — існування, relatedness — взаємо- зв'язки і growth — ріст), як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їхнього впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби існування;
- 2) потреби зв'язку;
- 3) потреби зростання.

Теорії Альдерфера і Маслоу мають певні загальні риси. Так, обидві теорії стверджують, що індивід просувається по «драбин-ці» потреб послідовно. Про певну схожість теорій Альдерфера і Маслоу свідчить і порівняльний аналіз груп потреб. Наприклад, потреби існування Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки.

Група потреб зв'язку повністю чи частково кореспондується з групою потреб належності і причетності. За Альдерфером, потреби зв'язку впливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також ту частину потреб визнання і самоствердження з піраміді Маслоу, що пов'язана з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, зі ствердженням людини як особистості.

Потреби зростання в теорії Альдерфера частково кореспондуються з потребами визнання і самоствердження в теорії Маслоу та охоплюють потреби самовираження цієї теорії. Вони пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитись та самовдосконалитись. Виділені Альдерфером три групи потреб, як і в теорії Маслоу, мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії Маслоу рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це згідно з теорією Маслоу є основною спонукальною силою поведінки. Згідно з теорією Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відбиває рух

не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулювальної дії цілком конкретних «нижніх» потреб, якщо не задоволено потреби «верхні».

Процес руху вгору за рівнями потреб Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху вниз — процесом фрустрації, тобто поразки (рис.2.2). Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи мотивації праці. Так, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреб зростання працівника, то він може зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб зв'язку чи потреб іще нижчого рівня.

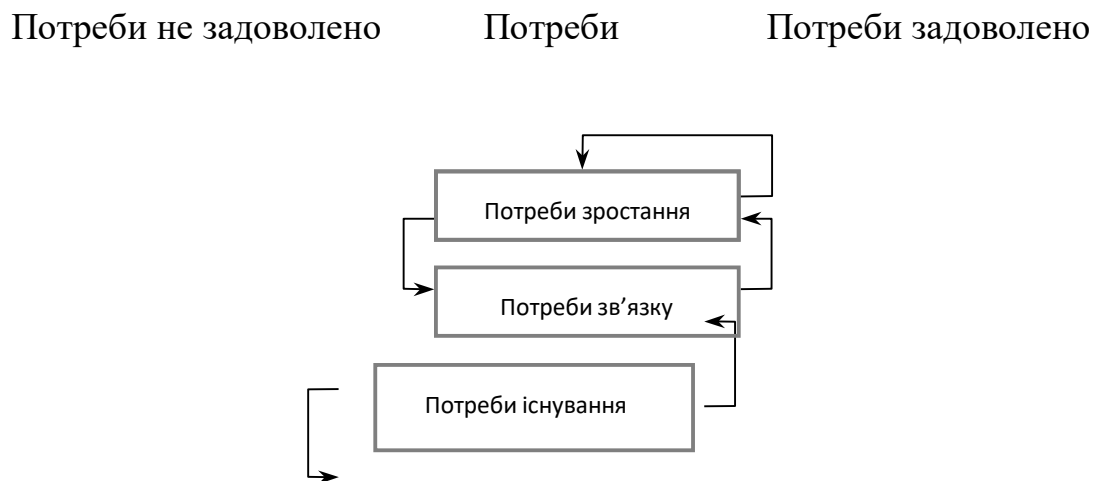


Рис. 2.2. Схема теорії Альдерфера

Теорія Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. На нашу думку, знання сутності цієї теорії є корисним для практики управління, оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм активізації діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

У теорії і практиці менеджменту до оприлюднення результатів дослідження Герцберга поширеною була думка, що задоволення чи незадоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є двома полюсами, протилежностями, і що задоволення — це зав- жди мотиваційний

фактор, а невдоволення — демотиваційний. Отже, достатньо ліквідувати причини невдоволення людини і мотивацію її поведінки буде забезпечено. Однак не все є таким однозначним.

Герцберг зі своїми колегами на рубежі 50—60-х рр. дослідив фактори, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення.

Результати дослідження засвідчили, що ситуація усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до збільшення задоволення, посилення мотивації праці. І навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення.

Процес «є задоволення — нема задоволення», за Герцбергом, в основному перебуває під впливом факторів, пов'язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Ці фактори справляють сильний мотиваційний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли їх нема, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Герцберг називав ці фактори «факторами догоди», але така назва не набула поширення і здебільшого їх називають мотиваційними. До цієї групи належать досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, творча суть самої праці. Якщо ці потреби реалізуються, то людина зазнає задоволення і вони відіграють мотиваційну роль.

На процес «є невдоволення — нема невдоволення» впливають фактори, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється праця, тобто ті, що мають зовнішній характер. Брак таких породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотиваційний вплив на поведінку. Проте, і це дуже важливо, наявність факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки такі фактори створюють сприятливі, «здорові» умови праці, що сприймається людьми як належне. Ці фактори так і заведено називати факторами здоров'я: безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці (освітлення, температура, шум тощо),

розпорядок і режим роботи, стосунки з колегами і підлеглими, контроль з боку керівництва, статус працівника.

Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Мотиваційні фактори і фактори здоров'я за теорією Герцберга

Не завадить ще раз наголосити на тому, що негативний стан факторів здоров'я (або гігієнічних факторів) обумовлює невдоволення індивіда процесом праці.

Коли ж дія цих чинників є позитивною, то це позбавляє працівників негативних емоцій, але аж ніяк не впливає на задоволення працею, не мотивує досягнення вищих результатів трудової діяльності.

Яке практичне значення мають висновки з теорії Герцберга? Один з головних для практики менеджмента полягає в тому, що забезпечення належного рівня гігієнічних чинників дозволяє лише запобігти невдоволенню

працівників. Водночас для спонукання до активної трудової діяльності слід ужити потужних чинників мотиваційного характеру — змістовна, цікава праця, складні, різноманітні виробничі завдання, можливості професійного зростання, визнання оточенням. За цих обставин до основних завдань менеджменту належить усування негативної дії чинників, пов'язаних із працею — її змістом, характером, досягненнями.

Відповідно до теорії набутих потреб Мак-Клелланда певні види людських потреб формуються протягом усього життя індивіда, починаючи з раннього дитинства. Якщо батьки привчають дитину, наприклад, до самостійності, підтримують її починання, вони формують у неї потребу в позитивних досягненнях. Якщо дорослі сприяють вихованню в певної дитини почуття лідерства в дитячому колективі, то так починає формуватися майбутня по- треба у владі.

У теорії, що розглядається, виокремлюються три групи по- треб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що нале- жать до так званих потреб високого порядку, оскільки він вважає, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено.

За Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати трудову діяльність. Названі потреби розглядаються як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб — потреби досягнення — виявляються в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Люди з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, бажають, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають не прості, а де- далі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які розв'язують, легко беруть на себе персональну відповідальність.

Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, що

потребою досягнення можна характеризувати не лише окремих людей, а й цілі економічні системи. Ті з них, що мають постійну потребу досягнення, звичайно мають і високі показники економічного розвитку.

Наявність у працівників організації високої потреби досягнення справляє значний вплив на їхню активність і результати праці. Тому важливо регулярно оцінювати рівень потреб досягнення у членів організації, ураховувати наявність цієї потреби в процесі добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку.

Потреба співучасті виявляється у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі. Цим людям важливо розуміти, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них.

Працівникам із високою потребою співучасті важливо дати таку роботу, щоб вони постійно були в активній взаємодії з людьми. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень потреби співучасті в підлеглих і, якщо він високий, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби.

Потребу владарювання віднесено Мак-Клелландом до головних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Потреба влади може мати дві крайнощі: перша — прагнення досягти максимуму влади та впливу на людей; друга — прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля самої влади, тобто задля необмеженого права командувати іншими. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для виконання групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей.

За Мак-Клелландом, усі названі потреби (досягнення, співучасті, владарювання) не виключають одна одної та не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від тих змістових теорій мотивації, що розглядалися раніше. Навпаки, Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей. Так, якщо людина обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно слабшою.

Усе, розглянуте вище, дає підставу виділити низку спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилення на те, що в основі мотивації лежать потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються на інтереси чи мотиви, котрі і спонукають людей до певних цільових дій. У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, дається їхня характеристика і зв'язок з мотивацією трудової діяльності. Помітна певна кореляція і в класифікації потреб людей (рис. 2.4.). Водночас змістові теорії мають і суттєві відмінності. Так, у теорії Маслоу потреби розміщено ієрархічно і порядок задоволення потреб спрямовано знизу вгору. Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку Альдерфера, відкриває додаткові можливості для мотивації праці.

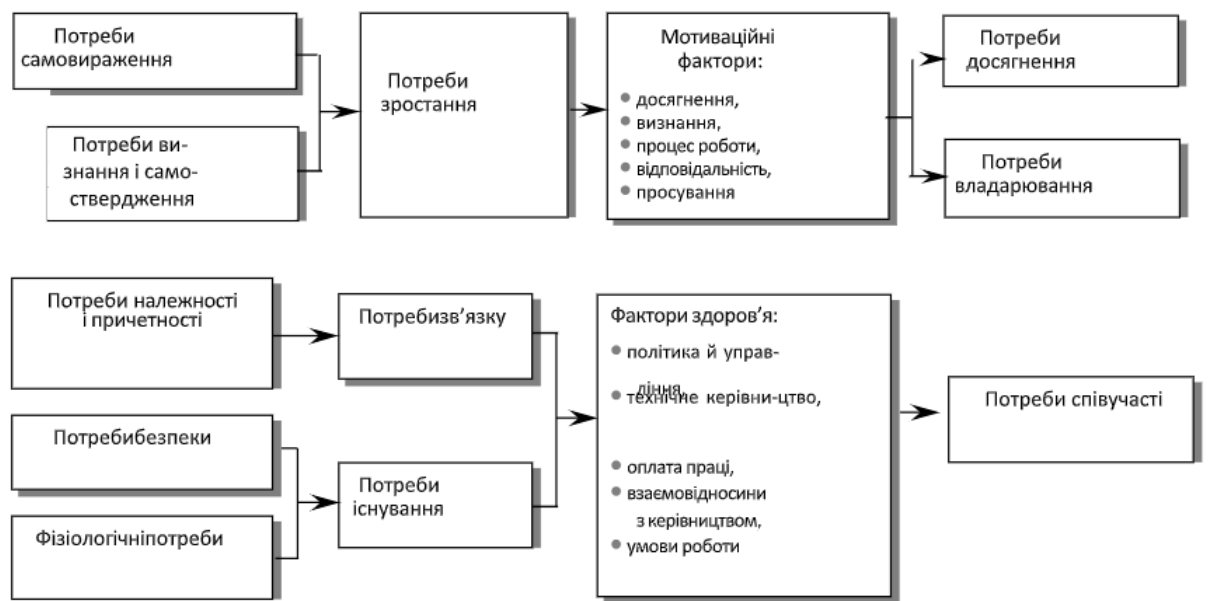


Рис. 2.4. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Автор обґрунтовує ідею появи і розвитку потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання) під впливом навчання й життєвого досвіду. Відмітною особливістю цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії.

Теорія Герцберга виходить з того, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в основному умов праці, то їх вплив на поведінку людини, її активність досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини і знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань та експериментальних дослідженнях.

Отже, кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, певні переваги і недоліки. А тому, щоб ліпше розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам треба знати їх усі. «Вразливим місцем» змістових теорій є те, що вони мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їхньому впливу на мотивацію праці. «Прибічники змістових теорій, — зазначають американські спеціалісти, — виходять з уявлення про лінійну детермінацію настанов і поведінки: елементи виробничої ситуації — настанови — виробнича поведінка. Розбіжність лише в тім, якому чиннику віддається перевага: оплаті праці, міжособистісним відносинам чи змісту праці. При цьому індивідуальні відмінності ігноруються: людина розглядається як автомат, що однозначно реагує на вплив виробничого середовища».

Змістові теорії приділяють недостатню увагу й аналізу процесу мотивації праці. Цей бік проблеми детально досліджується в процесуальних теоріях мотивації трудової діяльності.

2.3. Процесуальні теорії мотивації

На відміну від змістових теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки.

Спрощена концепція процесуальних теорій мотивації полягає в тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю

зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний вид поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Розгляньмо основні (найвідоміші) процесуальні теорії мотивації: теорію очікувань, теорію справедливості, концепцію партисипативного (спільного) управління, модель Портера—Лоулера.

За конкретних обставин поведінку людини пов'язано з аналізом кількох можливостей. Від того, чому людина віддає перевагу, залежатиме те, як вона себе поводитиме і яких результатів досягатиме, адже наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини. Людина має вірити, що вибраний нею тип поведінки справді приведе її до бажаної мети.

Теорія очікувань як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона б хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти заради цього.

Теорія очікувань своїм корінням сягає у тридцять років і пов'язана з працями К. Левіна. Проте основним розробником концепції очікувань стосовно поведінки людини і її мотивації слід назвати В. Врума.

Теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці — результати; результати — винагорода; валентність (міра задоволення винагородою). Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина передо- всім має відповісти на запитання: навіщо треба це робити, що во- на отримає внаслідок успішного виконання роботи, наскільки цінною буде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показано на рис. 2.4.

Співвідношення чинників затрат праці (З), результатів (Р), винагороди (В) і валентності в процесі мотивації наочно можна виразити так:

$$\text{Мотивація} = (З \rightarrow Р) \times (Р \rightarrow В) \times \text{Валентність}.$$

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для менеджерів, які прагнуть посилити мотивацію своїх підлеглих. З теорії випливає, що

очікування в людей індивідуальні. Отже, їх треба вивчати не менш досконало, ніж склад потреб.



Рис. 2.4. Модель мотивації за Врумом

Цінністю для організації є результати праці підлеглих. Будь-які зусилля працівників тільки тоді чогось варті, коли вони мають продуктивний, результативний характер. За цих умов менеджер має прищепити кожному працівникові стале переконання про те, що від його зусиль залежатимуть результати праці, що саме від останніх залежатиме обсяг винагороди, а також те, що отримані результати матимуть цінність і для самого працівника, і для організації.

З теорії очікувань випливає й такий висновок: керівництво організації має постійно порівнювати заплановані обсяг і структуру винагород з фактичними очікуваннями працівників.

Одвічним прагненням людства є прагнення свободи і справедливості. Бажання отримати справедливу оцінку своїх дій властиве кожній людині. Справедливість у свідомості людей асоціюється з рівністю, однаковим ставленням до оцінки вчинків, результатів праці, браком дискримінації. Якщо людина вважає, що до неї ставляться так, як і до інших, оцінюють усіх за однаковими критеріями, то вона вважає це справедливим і від того має задоволення. Але коли рівність (на думку конкретної особи) порушено, якщо «інші» незаслужено отримують більшу винагороду, то людина почуває себе ображеною, що призводить до невдоволення, зниження її трудової активності. Вплив справедливості, рівності на поведінку людини та її взаємовідносини з організацією є предметом однієї з процесуальних теорій мотивації — теорії

справедливості.

Засновником теорії справедливості є С.Адамс, який на основі досліджень, проведених в компанії «Дженерал Електрик», сформулював її засадничі положення.

Головна ідея теорії справедливості полягає в тім, що в процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії та заслуги інших. І на підставі цього порівняння залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні, людина змінює характер своєї поведінки. Розгляньмо докладніше певні ключові терміни та положення цієї теорії.

Сприйнята винагорода індивіда — суб'єктивна оцінка індивідом загальної суми винагород, отриманих ним за результатами діяльності.

Сприйнята винагорода інших — суб'єктивна оцінка суми всіх винагород, які, на думку індивіда, отримали окремі люди і групи людей, з якими індивід себе порівнює.

Сприйняті витрати індивіда — оцінка людиною того, яких зусиль вона докладала для виконання певних дій і отримання результатів. У цю оцінку включаються не тільки безпосередні трудові зусилля, а й такі персональні характеристики, як кваліфікаційний рівень, вік, тривалість роботи в організації, соціальний статус тощо. При цьому індивід, що здійснює порівняльну оцінку, сам формує набір складових свого внеску незалежно від думки інших.

Сприйняті витрати інших — уявлення індивіда про сукупну величину зусиль, докладених особами, з якими він себе порівнює.

Норма — відношення сприйнятих витрат до сприйнятої винагороди. Розглядаються два види норм, а саме: норма як відношення сприйнятої винагороди індивіда до сприйнятих власних витрат і норма як відношення сприйнятої винагороди інших до сприйнятих витрат інших.

Теорія справедливості стверджує, що для людини принципово важливим є співвідношення її норми з нормою інших. Якщо норми, за оцінкою індивіда,

однакові, то навіть за винагороди, що не повністю задовольняє його потреби, він відчуває задоволення, оскільки в цьому разі всі мають однакове співвідношення вина- город і витрат. Якщо ж норма індивіда нижча, то він вважає, що сталася несправедливість.

У цьому контексті зазначимо: думка, що побутує в управлінській практиці, ніби нерівність підштовхує людей до поліпшення результатів, а рівність демотивує людей, не знаходить достатнього підтвердження. Справжню рівність не треба ототожнювати зі зрівнялівкою. Зрівнялівка передбачає розподіл винагороди без урахування трудових затрат, внеску в результати роботи. Рівність — це однакова винагорода за однаковий внесок. Рівність погана лише тоді, коли загальний рівень результативності низький. Якщо він високий, то рівність є важливим спонукальним мотивом трудової діяльності.

У тому разі, коли за оцінкою індивіда має місце несправедливість, у нього виникає почуття невдоволення і знижується мотивація до праці. Адамс указує на шість можливих реакцій людини на несправедливість.

Індивід може вирішити, що треба зменшити затрати власної праці. Згадаємо широковідомі висловлювання: «Керівництво робить вигляд, що винагороджує, а я робитиму вигляд, що працюю» або: «За таку оплату я не маю наміру викладати душу на роботі». Результатом є зниження інтенсивності і якості праці.

Людина може зробити спробу «домогтися справедливості». Вона вимагатиме збільшення оплати, поліпшення умов праці, просування по службі тощо. Можлива й інша реакція, коли, намагаючись компенсувати не виплачену, на її думку, винагороду, людина починає красти продукцію або використовувати інші протизаконні форми збільшення оплати своєї праці за рахунок організації.

Індивід може провести переоцінку своїх можливостей, вирішивши, що він завищував свої здібності. При цьому в людини знижується рівень упевненості в собі, вона вирішує спинитися на досягнутих результатах,

оскільки вони, за суб'єктивною оцінкою, відповідають її можливостям.

Реакцією на несправедливість може бути спроба індивіда вплинути на організацію і тих осіб, працю яких, на його думку, було несправедливо оцінено вище з тим, щоб змусити цих осіб збільшити затрати праці, інтелектуальний внесок або домогтися зменшення їхньої «несправедливої» винагороди.

Індивід може змінити об'єкт порівняння, вирішивши, що окремі люди чи групи людей, що з ними він себе порівнював до- сі, перебувають в особливих умовах (широкі зв'язки і контакти з впливовими особами, виняткові особистісні якості і здібності тощо). Людина вирішує, що з ними їй не зрівнятися і вибирає собі більш підхожий об'єкт для порівняння.

Людина може зробити спробу перейти в інший підрозділ або навіть звільнитися з організації.

Які ж висновки має зробити менеджмент з теорії справедливості?

Перший. Оскільки сприйняття індивідів має суб'єктивний характер, украй важливо зробити доступною інформацію про те, хто, як, за що і скільки отримує винагороди. Особливо важливо мати зрозумілу всім систему оплати праці, точний перелік чинників, що визначають величину заробітної плати.

Другий. Люди, як правило, орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, і оплата праці відіграє в ній важливу, але не єдину і не обов'язково визначальну роль.

Третій. Забезпечення однакової винагороди за однакову працю є однією з передумов створення ефективної системи мотивації трудової діяльності.

Четвертий. Для успішного управління людьми менеджери мають не тільки намагатися створювати атмосферу справедливості, а й знати, що про це думають їхні підлеглі. Для цього треба запроваджувати моніторинг оцінки справедливості винагороди всіма працівниками організації.

Кожна людина — це особистість. Вона керується не тільки і не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень,

повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше. Отже, партисипативне управління — це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямками. По-перше, працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. По-друге, працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, до визначення завдань, що потребують виконання. По-третє, працівникам надається право контролю за якістю продукції і водночас установлюється відповідальність за кінцевий результат. По-четверте, партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. По-п'яте, працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватися паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного.

Положення концепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, котрі основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі працівників у підготовці заходів з удосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин із найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Не випадково широковідомий німецький термін «Mitbestimmung» інтерпретується як співучасть без права вирішального голосу. Проте на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається й повна виробнича автономія на базі самоврядування. У компетенцію таких структурних утворень уходить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Нарешті підкреслимо, що цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити якнайефективніше функціонування виробництва.

Автори моделі Портера–Лоулера — Лайман Портер і Едвард Лоулер — розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У цій теорії, складові якої умовно зображено на рис. 2.5., наявні п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

Для ліпшого розуміння механізму мотивації згідно з цією моделлю розгляньмо послідовно її складові.

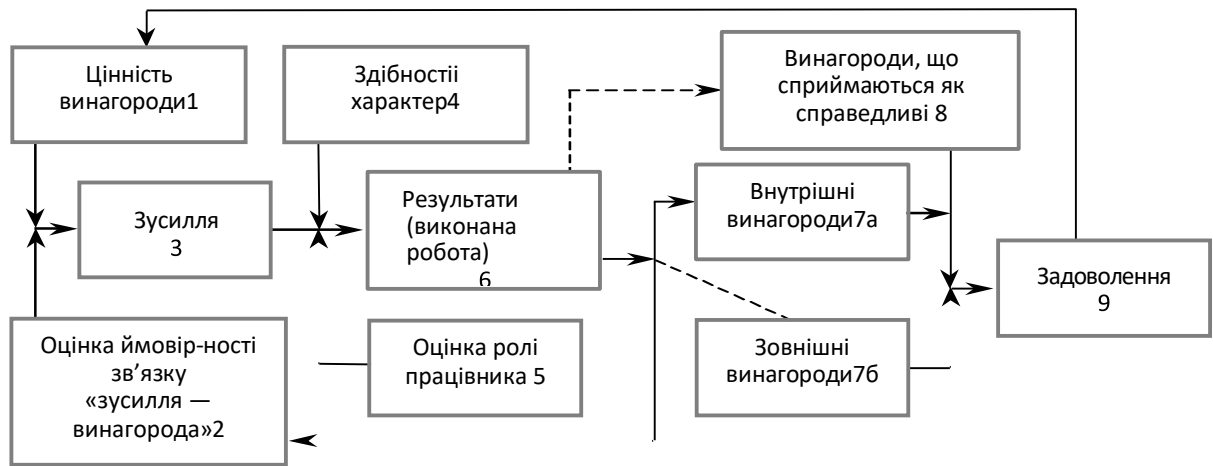


Рис. 2.5. Модель Портера–Лоулера

Досягнуті працівником результати (відповідно до моделі Портера–Лоулера) залежать від трьох змінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і від того, якою, за оцінкою працівника, є ймовірність зв'язку між зусиллям і можливою винагородою (2).

Досягнення необхідного рівня результативності (6) зумовлюють внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б). Перші дає сама праця, вони пов'язані зі змістом і значущістю виконуваної роботи, почуттям досягнутого результату, самоповагою, спілкуванням у процесі праці. Другі — зовнішні винагороди — дає організація: заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі тощо.

Пунктирна лінія між результативністю й зовнішніми винагородами означає лише можливість зв'язку між результатами роботи працівника та певним видом винагород. Річ у тім, що зовнішні винагороди залежать від політики і можливостей організації. Пунктирна лінія між результативністю і винагородою, що сприймається як справедлива (8), має таке пояснення: відповідно до теорії справедливості працівники мають власну (тобто суб'єктивну) оцінку рівня справедливості винагороди.

Задоволення (9) є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з

урахуванням їхньої справедливості (8). Задоволення працівника є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1).

Ця цінність впливатиме на дальшу поведінку працівника.

Значення моделі Портера–Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити. Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера–Лоулера полягає в тому, що саме результативний труд дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше трудяться. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Нам видається обґрунтованим та реалістичним погляд, що саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність — це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи незадоволення від самого результату праці як такого. Отже, брак високої результативності праці унеможливує задоволення людини у широкому розумінні цього слова.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи розглянуті основні принципи, що лежать в основі ефективної мотивації персоналу. Висвітлено важливість взаємодії між керівництвом та співробітниками, а також роль психологічних та соціальних аспектів у формуванні мотиваційної стратегії.

Також проаналізовані ключові змістові теорії мотивації, які визначають основні фактори, що стимулюють працівників. Підкреслено, як ці теорії можуть бути використані для розробки індивідуальних та колективних підходів до мотивації персоналу.

Розглянуто процесуальні теорії мотивації, фокусуючись на том, як сам процес прийняття рішень та участь у прийнятті рішень може впливати на рівень мотивації персоналу. Підкреслено важливість взаємодії між співробітниками та рішеннями, що приймаються на різних рівнях управління.

Зроблено загальний висновок, що розглянуті принципи, теорії та підходи до мотивації персоналу можуть бути використані для розробки стратегій управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи колективу та досягнення поставлених організаційних цілей.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Методи дослідження мотиваційного механізму управління персоналом в закладі вищої освіти

Організаційна структура закладу вищої освіти визначається його місією, цілями та завданнями. Вона може бути централізованою або децентралізованою, залежно від специфіки закладу та його управлінської філософії. Централізована структура передбачає наявність центрального органу управління, який координує діяльність всіх підрозділів закладу. Децентралізована структура, натомість, передбачає більшу автономію підрозділів та розподіл влади між ними.

Організаційна структура закладу вищої освіти може бути ієрархічною або матричною. Ієрархічна структура передбачає наявність різних рівнів управління, починаючи від ректора та закінчуючи керівниками кафедр. Матрична структура, натомість, передбачає співробітництво між різними підрозділами та формування робочих груп для вирішення конкретних завдань.

Організаційна структура закладу вищої освіти також може бути функціональною або дивізійною. Функціональна структура передбачає розподіл функцій та обов'язків між різними підрозділами в залежності від їх спеціалізації. Дивізійна структура, натомість, передбачає розподіл діяльності закладу на окремі дивізії, які можуть бути орієнтовані на різні напрями освіти.

Кадровий склад закладу вищої освіти включає в себе різні категорії працівників, такі як викладачі, наукові співробітники, адміністративний персонал та інші. Кожна категорія працівників має свої особливості та вимоги до мотивації.

Викладачі є ключовими фігурами в закладі вищої освіти, оскільки вони

забезпечують освітній процес та надають студентам необхідні знання та навички. Мотивація викладачів може бути забезпечена через різні механізми, такі як стимулююча заробітна плата, можливості професійного розвитку, участь у наукових дослідженнях та інші.

Наукові співробітники також відіграють важливу роль у закладі вищої освіти, забезпечуючи наукову діяльність та розвиток наукових напрямків. Їх мотивація може бути пов'язана з можливістю проведення досліджень, отриманням наукових ступенів, участю у конференціях та наукових заходах.

Адміністративний персонал виконує різноманітні функції, пов'язані з організаційною та адміністративною роботою. Їх мотивація може бути забезпечена через можливість кар'єрного росту, створення комфортних умов праці, участь у проектах та інші.

Крім основних категорій працівників, заклад вищої освіти може мати також інші підрозділи, такі як бібліотека, відділ міжнародних зв'язків, відділ студентського самоврядування та інші. Кожен з цих підрозділів має свої особливості та вимоги до мотивації персоналу.

Організаційна структура та кадровий склад закладу вищої освіти мають прямий вплив на мотивацію персоналу. Якщо структура закладу є централізованою, ієрархічною та функціональною, це може призводити до відчуття недостатньої автономії та обмеження творчого потенціалу працівників.

Один з основних методів дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти - це аналіз літературних джерел. Для цього було проведено систематичний пошук наукових статей, монографій, дисертацій та інших джерел, що стосуються теми дослідження. Цей метод дозволив ознайомитися зі сучасними теоретичними підходами та концепціями щодо мотивації персоналу вищої освіти, а також здобути необхідні знання для подальшого аналізу та порівняння з отриманими результатами.

3.2. Розробка анкетування для персоналу закладу вищої освіти

Для отримання первинних даних про мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти було проведено анкетування серед працівників закладів вищої освіти. Анкета містила запитання, спрямовані на вивчення основних аспектів мотивації персоналу, таких як стимулюючі фактори, рівень задоволеності роботою, очікування від управління та інші. Результати анкетування були оброблені та проаналізовані з використанням статистичних методів, що дозволило отримати кількісні дані про мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти.

Дайте детальну відповідь на запропоновані запитання [53]

1. Вищий навчальний заклад для мене – це
2. Для мене у нашому університеті головне – це
3. Я працюю тому що
4. Мене стимулює в роботі
5. Мене тормозить в роботі
6. Які, на вашу думку, головні на найблищий рік (написати не менше трьох)
7. Чи є на даний момент, цілі, які ще не реалізуються:
 - Немає
 - Якщо є, то які
8. Якщо у вас чи ваших колег виникають не порозуміння по роботі, конфлікти із керівниками, то по якій причині
9. В моїй роботі керівництво підмічає та цінить перш за все: (перерахувати 3 пункти)
 - Я вважаю це правильним тому що
 - Я вважаю це неправильним тому що
 - Мені було б приємно, як би також помічали
10. Якби ви попросили розробити систему мотивації персоналу:
 - а) Які критерії оцінювання і продуктивності праці спеціалістів вашого

рівня та кваліфікації Ви обрали:

б) За щоб ви нагороджували своїх співробітників і як:

11. Я вважаю конкурентними перевагами компанії

Анкетування працівників передбачає збір особистих міркувань, які можуть допомогти:

1. Визначити особисті мотивації співробітників.
2. Дослідити матеріальну систему мотивації.
3. Дослідити глибину роботи керівництва із підлеглими.
4. Визначити рівень компетентності безпосереднього керівників служб.
5. Анкета покаже причини складнощів у відносинах між керівниками та підлеглими у процесі роботи.
6. Вивчення ступеня зацікавленості працівників у трудовий процес та їх ініціативи.
7. Отримати інформація дозволить визначити тематику недостатнього навчання працівників.

Наступний перелік питань, як приклад анкети запропонована для оцінки мотивації керівників підрозділів [53]:

Як давно ви працюєте ?

Плюси та мінуси корпоративної культури закладу ?

Яка мотивація для Вас є найбільш стимульованою: моральна, матеріальна, професіональна, кар'єрна, соціальна (по пріоритету)? (необхідно підкреслити)

Які складнощі під час комунікації із підлеглими у Вас виникають?

За які якості Ви включили б співробітників Компанії до «Золотого фонду»?

Чи корисним є організований навчальний процес ?

Що більше всього заважає Вашій роботі

Що саме необхідне для покращення Вашої роботи

Щоб ви запропонували для покращення системи управління всередині (система зборів, звітності, навчання, зворотного зв'язку)?

Що необхідно замінити (покращити) в системі обміну інформацією або комунікації

Чи є у Вас потреба в організації системи навчання управління персоналом?

Яка система мотивації буде найбільш ефективною у Вашому підрозділі (KPI, премії, бонуси, оплата навчання, інше)?

Які проблеми із дисципліною у Вашому підрозділі?

Чи вважаєте Ви запізнення на роботі серйозним порушення трудової дисципліни?

Як Ви контролюєте трудову дисципліну своїх підлеглих?

Уміють Ваші підлеглі зберігати в таємниці рівень заробітної плати компанії?

Наскільки велика плинність кадрів у Вашому підрозділі? Які її причини?

Які вакансії у підрозділі мають проблеми із оплатою праці?

Чи ефективна діюча система оплати праці співробітників Компанії?

Чи відповідає Ваша заробітна платня стану ринкової економіки?

Чи вважає необхідним проведення індексації заробітної платні?

Яку допомогу очікує персонал від підрозділу HR – на вашу думку?

Достатньо високий для Вас зворотного зв'язку із керівництвом?

Якою ви бачите свою майбутню кар'єру в Компанії, яку посаду хотіли б обійняти через 5 років?

Чи спів мірний Ваш потенціал із виконуваними обов'язками?

Які додаткові функції Ви можете виконувати ?

Що найбільше ви цінуєте на роботі?

Що розцінюєте Ви, як нагороду Компанії для подальшого розвитку?

Анкетне опитування керівників дозволить [53]:

1. Керівникам служб суб'єктивно оцінити існуючу систему управління персоналом.

2. Анкета ознайомить нас із веденням керівників стратегії власного ефективного управління.

3.Дозволить відмітити їхні професійні досягнення.

4.Виявити особисту мотивацію керівників.

5.За допомогою даного анкетування можна дослідити раціональність використання фонду робочого часу (керівників і підлеглих).

6.Отримати інформацію стосовно тематики навчання управлінської діяльності.

2-й етап включає складання списку ключових завдань, на основі зібраних думок на першому підвищення продуктивності, підняття командного духу та формування згуртованої команди.

3-й етап включає проведення соціальної діагностики. Попередньо було запропоновано проведення анонімного анкетування, проте ще краще – регулярно проводити такі опитування, щоб можна було порівнювати результати за великий період часу. Також варто організовувати регулярні зустрічі із працівниками підрозділів різних рівнів для колективного опитування. Мету обговорення буде досягнуто по окресленому плану, залежно від того які саме результати очікуються після обговорення. Обов'язок організації анкетування лягає на запланований підрозділ по роботі з персоналом (HR) включно з менеджерами різних служб: служба прийому і реєстрації, служба обслуговування номерного фонду та пральні, анімація та інші. Налагодження зворотнього зв'язку із підрозділами є необхідним етапом у виявленні головних мотивів співробітників та покращення наявної системи мотивації. Побудова чіткого механізму співпраці з персоналом готельно-ресторанного підприємства за моделлю BEM Гілберта «Gilbert's Behavioral Engineering model».

На 4-му етапі розробляємо заходи мотивації на основі отриманих даних, а підібравши необхідні методи встановлюємо їх послідовність та періодичність.

На 5-му етапі ведемо розрахунковий план фінансових витрат на впровадження системи, і детально інформує персонал про прийдешні зміни. Проте якщо система являється багаторівневою і складною для швидкого

сприйняття рекомендується розробити детальні інструкції, щодо параметрів способів нарахування штрафів або нагород.

На останок 6-й етап характерний запуском і тестуванням системи, по закінченню пробного періоду підбиваються підсумки. Якщо ж результати за пробний період незадовільні, то система потребує удосконалення. За обставин неправильно підібраних методів чи не вірно визначених стимулів, проводимо повторне опитування персоналу і займаємося новою постановкою цілей.

Для отримання додаткової інформації про мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти було проведено спостереження за роботою керівників та працівників закладів вищої освіти. Цей метод дозволив отримати якісні дані про реальну практику мотивації персоналу, спостерігаючи за їхніми діями, реакціями та взаємодією з управлінням. Спостереження було проведено з використанням стандартних методів спостереження та фіксації результатів.

Отримані дані з анкетування та інших джерел були піддані статистичному аналізу. Для цього були використані різні методи, такі як дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз та інші. Цей аналіз дозволив встановити зв'язки та залежності між різними факторами мотивації персоналу вищої освіти, а також оцінити статистичну значимість отриманих результатів.

Інформація - перший крок працівники мають знати, що від них очікується, у разі якщо персонал навіть не усвідомлює що, їхня продуктивність може не відповідати стандартам компанії, то керівникам слід вказувати на хід роботи, з метою уникнення непорозумінь. Персоналу повинні бути надані чіткі та відповідні вказівки стосовно адекватності поведінки та відгуки по продуктивності. Ліпше кажучи має бути постійний зворотній зв'язок, який гарантує працю по стандартам підприємства.

Джерела або інструменти – основна увага приділяється наданню працівникам інструментів та умов для досягнення бажаної продуктивності. Потрібно бути переконаним у тому, що співробітників є все необхідне для роботи інакше ніяка система навчання не допоможе.

Заохочення - перше, про що тут думають люди - це гроші. Проте важливо враховувати, чи лише фінансове становище є основою їхньої ефективності. Наявність грошей, прив'язаних до продуктивності, є фактором. Але також повинні бути негрошові стимули. Це можуть бути можливості просування по кар'єрних сходах, визнання і т.д. Важливо розуміти від чого саме залежить продуктивність індивіда.

Мотиви – основна увага приділяється бажанням працівника виконувати свої обов'язки. Якщо є стимул робити чи достатньо він мотивований? Як було раніше зазначено є багато речей, які впливають на рівень мотивації: робоче середовище, корпоративна культура організації, чи взагалі робота підходить і так далі.

Максимізація потужностей – даний пункт зосереджений чи має кандидат здібності або компетенції виконувати обов'язки покладені на нього. Як структурувати та планувати робочу силу з метою максимізації ефективності праці. Наприклад, ми можемо або наймати потрібну нам людину, або перевести відповідного працівника на посаду відповідній її компетенції.

Знання - або навички присутні особі, або ж набуті під час виконання практичних завдань або у процесі навчання. Ось де ми зазвичай може застрягнути, чи мають співробітники необхідні навички для виконання покладених на них завдань? У разі відсутності потрібних знань і проводиться навчання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі були ретельно проаналізовані та визначені методи дослідження мотиваційного механізму управління персоналом в закладі вищої освіти. З'ясовано, які з них є найбільш ефективними та адаптованими до особливостей освітнього середовища.

Проведена робота з розробки анкети для оцінки мотиваційного стану

персоналу в закладі вищої освіти. Обґрунтовано вибір конкретних питань та методів збору інформації, а також визначено, які аспекти мотивації буде вивчено через цей інструмент.

Завершуючи розділ, важливо відзначити, що отримані методи та анкета можуть бути використані для подальших досліджень та розвитку стратегій управління персоналом в закладі вищої освіти. Отримані дані можуть слугувати основою для удосконалення мотиваційної політики та підвищення ефективності діяльності персоналу. Такий висновок підсумовує досягнення в розділі та вказує на значущість отриманих результатів для подальших досліджень та управлінської практики в закладі вищої освіти.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі було проведено аналіз мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти та розглянуті проблеми та перспективи його розвитку. На основі отриманих результатів дослідження можна зробити наступні висновки.

В першу чергу, було встановлено, що організаційна структура та кадровий склад закладу вищої освіти мають значний вплив на мотиваційний механізм. Наявність чіткої структури та розподілу обов'язків сприяє ефективному управлінню персоналом. Крім того, важливо мати достатню кількість кваліфікованих працівників, які здатні виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Дослідження також показало, що мотиваційні стратегії та політики в управлінні персоналом вищої освіти мають велике значення. Застосування різних методів мотивації, таких як фінансові стимули, можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації, може позитивно впливати на продуктивність працівників. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивацію кожного працівника, щоб забезпечити їх задоволеність роботою та високу продуктивність.

Аналіз ефективності мотиваційного механізму вищої освіти показав, що він може бути успішним, якщо правильно розроблений та впроваджений. Наявність системи оцінки працівників та зворотного зв'язку дозволяє виявляти проблемні моменти та вносити необхідні зміни. Крім того, важливо забезпечити постійну мотивацію працівників шляхом надання можливості для саморозвитку та самореалізації.

Проте, в процесі дослідження було виявлено деякі проблеми, які впливають на ефективність мотиваційного механізму вищої освіти. Однією з них є недостатня фінансова підтримка закладів вищої освіти, що обмежує можливості впровадження різних мотиваційних заходів. Крім того, недостатня

увага до потреб та мотивації працівників може призводити до незадоволеності та зниження продуктивності.

З метою вдосконалення мотиваційного механізму вищої освіти, рекомендується впровадження наступних заходів. По-перше, необхідно забезпечити достатню фінансову підтримку закладів вищої освіти, щоб мати можливість впроваджувати різні мотиваційні програми. По-друге, важливо проводити систематичні оцінки працівників та забезпечувати зворотний зв'язок, щоб виявляти проблемні моменти та вносити необхідні зміни. По-третє, рекомендується надавати можливості для саморозвитку та самореалізації працівників, що сприятиме їх задоволеності роботою та підвищенню продуктивності.

цілому, мотиваційний механізм управління персоналом вищої освіти є важливим елементом успішного функціонування закладів вищої освіти. Він впливає на продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та загальну ефективність закладу. Проте, для досягнення максимальних результатів необхідно постійно вдосконалювати мотиваційний механізм, враховуючи індивідуальні потреби та мотивацію працівників. Тільки таким чином можна забезпечити успішне функціонування та розвиток закладів вищої освіти.

Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти вносить значний внесок у наукову спільноту. Перш за все, воно розширює наші знання про принципи та поняття мотивації персоналу. Дослідження дозволяє уточнити та розширити існуючі теорії мотивації персоналу, а також виявити нові фактори, що впливають на мотивацію персоналу вищої освіти.

Крім того, дослідження надає практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційного механізму вищої освіти. Ці рекомендації базуються на аналізі результатів дослідження та враховують специфіку управління персоналом вищої освіти. Вони можуть бути використані керівниками закладів вищої освіти для покращення мотивації персоналу та підвищення ефективності навчального процесу

Дослідження мотиваційного механізму управління персоналом вищої освіти також має великий практичний внесок. Воно надає конкретні рекомендації та інструменти для покращення мотивації персоналу вищої освіти. Зокрема, дослідження виявляє ефективні методи та стратегії мотивації персоналу, які можуть бути використані керівниками закладів вищої освіти.

Однією з основних рекомендацій є використання індивідуального підходу до мотивації персоналу. Дослідження показує, що кожен працівник має свої унікальні потреби та мотиви, тому важливо створити індивідуальні мотиваційні програми. Крім того, дослідження рекомендує використовувати комунікаційні та навчальні заходи для підвищення мотивації персоналу.

Дослідження також виявляє проблеми, з якими стикаються керівники закладів вищої освіти у процесі управління персоналом. Наприклад, однією з проблем є недостатня фінансова мотивація працівників. Дослідження рекомендує звернути увагу на цей аспект та розробити систему стимулювання, яка б враховувала фінансові потреби працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова, О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Науковий журнал: «Молодий вчений». № 2 (17). 2015. С.44-47.
2. Андрушків, Б.М., Кузьмін, О.Є. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: Світ, 2005. 296 с.
3. Балабанова, Л. В., Сардак, О.В. Управління персоналом : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2015. 348 с.
4. Балабанюк, Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Басько, Г. М., Бабич, В. А . Структура компонентів кадрового потенціалу підприємств. Економіка та держава. 2007. №2. С. 81-83.
6. Бевз, З. В. Управління кадровим потенціалом як складова менеджменту організацій. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки». 2012. С. 78-82.
7. Беседіна, А.Ю., Глівенко, С. В. Особливості та вартість формування кадрового ресурсу економічної еліти у галузі менеджменту. Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2010. №2. С. 48-53.
8. Білорус, Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2006. №1. С.185-189.
9. Бондаренко, О. В. Теоретичні аспекти кадрового потенціалу сучасних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2010. №6. С. 54-57.
10. Васюта, В.Б., Бульбаха, Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Науковий журнал: Ефективна економіка. 2016. №16. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
11. Виноградський, М. Д. Виноградська, А.М. Управління персоналом : навч. посіб.; 3-ге вид. К. : ЦУЛ, 2009. 502 с.
12. Витко, Т. Окремі аспекти оцінки управлінсько-кадрового потенціалу

як необхідна складова реалізації державної кадрової політики України . Збірник наукових праць Національної академії Державного Управління при Президентові України. 2009. №2. С.159-168.

13. Гнибіденко, І. Ф. Актуальні аспекти підготовки кадрів: стан, проблеми, перспективи. Економіка промисловості. 2014. №4. С.23-28.

14. Гриньова, Н. Є., Гончаров, Є.В. Формування механізму зниження кадрових ризиків підприємства в умовах інтернаціоналізації виробництва та глобалізації економіки. Менеджер. 2011. №3. С.130-136.

15. Данилишин, Б. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. Україна: аспекти праці. 2009. №4. С.14-19.

16. Дмитренко, Г., Чернишова, Є. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу. Вища школа. 2009. №12. С. 19-28.

17. Дмитрук, Б. П. Проблеми кадрового забезпечення адаптаційного періоду інтеграції України до світової організації торгівлі. Економіка та держава. 2010. №4. С. 78-80.

18. Євськов, О. Л., Пашута М. Т. Оцінка персоналу - важливий чинник сертифікації кадрів. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. №3. С. 157-160.

19. Жуковська, Т. О., Кудря, Я. В. Мотивування кадрів у системі управління корпораціями в машинобудуванні України. Актуальні проблеми економіки. 2008. №11. С. 107-120.

20. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано –Франківськ, 2015. 232 с.

21. Заречнев, А. Н., Шкуренко, О.В. Кадрова політика в системі управління. Вісник економічної науки України. 2013. №1. С.45-48.

22. Захаров, В. Работа с кадровым резервом. Менеджер по персоналу. 2016. №9. С.20-26.

23. Зинюк, О. Д., Ригайло, С.Я. Особливості галузевої структури

наукових кадрів вищої кваліфікації Західного регіону України. Регіональна економіка. 2009. №4. С. 204-214.

24. Іванова, І., Мельникович, О. Формування кадрового потенціалу розвитку вітчизняного підприємництва. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2012. №5. С. 5-10.

25. Капченко, Р. Фактори формування робітничих кадрів. Праця і зарплата. 2013. №67. С. 6-7.

26. Карпенко, О. А. Формування державної кадрової політики з урахуванням сучасних умов ризикового розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. №2. С. 123-128.

27. Кір'ян, Т. Дрозач, М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. Україна: аспекти праці. 2009. №4. С. 23-27.

28. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

29. Костишина, Т. Степанова, Л. Ефективна кадрова політика в контексті збереження і розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2009. №14. С. 48-51.

30. Кравченко, І. Особливості підвищення кваліфікації керівних кадрів в контексті європейської та євроатлантичної інтеграції. Науково-аналітичний бюлетень Національного центру з питань євроатлантичної інтеграції України. 2015. №5. С. 73-74.

31. Кравченко, М. О. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу інноваційної діяльності промислових підприємств. Економіка та держава. 2006. №2. С. 93-96.

32. Крушельницька, О.В., Мельничук, Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2005. 308 с

33. Кудря, Я. В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики та системи мотивації в управлінні персоналом. Проблеми науки. 2006. №7. С. 21-27.

34. Кузнецова, Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2012. №6. С. 115-121.
35. Купер, Д. Отбор и наем персонала : технологии тестирования и оценки : пер. пер. с англ. Т.Э. Огорокова. М. : Вершина, 2009. 336 с.
36. Лепейко, Т.І., Миронова, О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
37. Лисак, У. Плинність кадрів: причини, наслідки і як із нею впоратися. Довідник кадровика. 2010. №2. С. 80-82.
38. Луппова, Н. І. Зовнішні та внутрішні загрози кадрової складової економічної безпеки підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. №8. С. 125-128.
39. Майсюра, О. М. Формування кадрів інноваційного типу – нової генерації трудового потенціалу країни. Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №11. С. 173-180.
40. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
41. Миколайчук, І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій : навч.-метод. вид. К. : КНТЕУ, 2010. 87 с.
42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2008.
43. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник: 3-тє вид. випр. і доп. К. : Знання, 2008. 435 с.
44. Назарова, Г. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. №15. С. 52-60.
45. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч.посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
46. Олейник, И. Регламент по подбору персонала. Менеджер по

персоналу. 2011. №6. С. 20-31.

47. Омельченко, Г. Підготовка кадрів на підприємстві. Соціальний захист. 2014. №4. С.32-36.

48. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. К. : Ліра-К, 2010. 338 с.

49. Петренко, К. В. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. №1. С. 85-88.

50. Рутицкая, В. Кадровый резерв: формирование и развитие сотрудников. Менеджер по персоналу. 2009. №1-2. С. 64-67.

51. Рябоконь, Н. П. Сучасні проблеми формування вітчизняного кадрового потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. №4. С.173-180.

52. Семенов, А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. №1. С. 93-97.

53. Ситник, Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : ІНКОС, 2009. 472 с.

54. Ніколаєнко С. Якісна підготовка робітничих кадрів – важлива складова соціально-економічного розвитку України. Освіта України. 2006. №23. С. 4-5.

55. Степахно, А. В. Кадрова стратегія як фактор економічної безпеки підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. №7-8. С. 17-20.

56. Ткаченко, Т., Степанюк, В. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. Науковий журнал: Підприємництво та інновації. 2015. №1. С. 45-48.

57. Хміль, Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

58. Чубукова, О. Ю., Шацька З. Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2013. №4. С. 171-178.

59. Шишкін, В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2009. Вип. 12. С. 47-48.
60. Якобінчук, В. Актуальні питання професійної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Україна: аспекти праці. 2008. №8. С.40-45.
61. Колот А. М. «Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.»