

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Руденська Мар'яна Василівна

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

На тему: «Система мотивації та стимулювання персоналу»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Руденська М.В

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Літвін Наталія Миколаївна

перший проректор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена розв'язанню складного спеціалізованого завдання у сфері управління персоналом, зокрема, розробці ефективних систем мотивації та стимулювання праці в університеті "КРОК". Метою роботи було дослідження теоретичних основ мотиваційних механізмів та аналіз існуючих систем мотивації в університеті "КРОК", а також розробка пропозицій щодо їх вдосконалення з урахуванням сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Для досягнення поставленої мети було виконано: аналіз наукової літератури з теорії мотивації та стимулювання праці; дослідження існуючих систем мотивації персоналу в університеті "КРОК"; проведення опитувань та аналізу відгуків співробітників щодо ефективності цих систем; розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційного механізму.

Кваліфікаційна робота містить 57 сторінок, 4 рисунки, 1 таблиця, 26 джерел.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, персонал, управління, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, атестація, університет "КРОК".

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the solution of a complex specialized task in the field of personnel management, in particular, the development of effective systems of motivation and stimulation of labor at the "KROK" University. The purpose of the work was to study the theoretical foundations of motivational mechanisms and analyze the existing motivational systems at the "KROK" University, as well as to develop proposals for their improvement, taking into account modern methods of material and non-material motivation.

To achieve the set goal, the following was performed: analysis of scientific literature on the theory of motivation and labor stimulation; study of existing staff motivation systems at the "KROK" University; conducting surveys and analyzing employee feedback on the effectiveness of these systems; development of recommendations for improving the motivational mechanism.

The qualification work contains 57 pages, 4 figures, 1 table, 26 sources.

Key words: motivation, stimulation, staff, management, material motivation, non-material motivation, certification, "KROK" University.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства.....	7
1.2. Сучасні методи матеріальної та не матеріальної мотивації праці персоналу.....	24
1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УНІВЕРСИТЕТІ "КРОК".....	36
2.1. Огляд існуючих систем мотивації.....	36
2.2. Сильні та слабкі сторони існуючих підходів.....	47
2.3. Аналіз відгуків персоналу щодо існуючих систем мотивації.....	48
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УНІВЕРСИТЕТІ "КРОК".....	50
3.1. Запропоновані зміни в системі мотивації.....	50
3.2. Рекомендації щодо впровадження нових підходів.....	55
3.3. Оцінка потенційних вигод від удосконалення системи мотивації.....	57
ВИСНОВОК.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Сучасна економіка та умови конкуренції надихають підприємства та організації на пошук ефективних методів управління персоналом. Одним із ключових аспектів у цьому контексті є системи мотивації та стимулювання персоналу. Вони визначають способи, за допомогою яких працівники зацікавлені в досягненні цілей підприємства та розвитку власної кар'єри.

Сучасні реалії вимагають постійного оновлення підходів до управління персоналом. Організації з різних сфер діяльності шукають ефективні та інноваційні методи мотивації працівників, які б дозволили залучати, утримувати та розвивати кваліфікований персонал. В умовах постійної зміни ринкових умов та технологій, важливою стає адаптація систем мотивації до нових викликів та потреб.

Об'єктом дослідження є системи мотивації та стимулювання персоналу, а предметом - механізми їх формування та ефективність в контексті конкретного навчального закладу - Університету "КРОК".

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК", розкриття їх ефективності та виявлення можливостей для їх подальшого вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Провести теоретичний аналіз з питань формування механізму мотивації праці персоналу.
2. Провести аналіз існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК".
3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК".

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використовувалися наукові статті, книги, журнали та інші джерела, що дозволили здійснити глибокий аналіз проблеми мотивації персоналу.

Результати даного дослідження будуть корисні для управління персоналом Університету "КРОК" та інших освітніх закладів, які стикаються з схожими проблемами в організації роботи з персоналом. Вони нададуть змогу покращити ефективність систем мотивації та стимулювання працівників, що в свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей університету.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку України, ключовим ресурсом для підприємств стає їх персонал, який має значний вплив на підвищення продуктивності та ефективність діяльності. Ефективне управління та розвиток персоналу в кожній компанії визначається наявністю мотивації праці, що стимулює людей до продуктивної праці. Мотивація є основним фактором, що активізує людський потенціал, не лише створюючи матеріальні умови для виробництва, а й забезпечуючи їх ефективне використання.

Навіть якщо у підприємства є досконалі плани і сучасна структура, вони не зможуть працювати ефективно без належної мотивації працівників. Не існує жодної системи управління, яка б могла функціонувати без ефективною системою мотивації персоналу на рівні країни, регіону або конкретного підприємства. Ця система мотивації повинна стимулювати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення як особистих, так і цілей підприємства. Високий рівень продуктивності можливий лише тоді, коли працівники зацікавлені в досягненні високих результатів, що задовольняють їхні особисті потреби.

Протягом історії людство постійно змінювало своє розуміння мотивації праці відповідно до розвитку суспільного виробництва, підвищення якості робочої сили та зростання добробуту. Цей процес відбувався у контексті суспільних умов, потреб, культури та релігії. Під час цього еволюційного процесу людство часто користувалося не науковими підходами, а методом проб і помилок.

Численні вітчизняні та зарубіжні дослідники, такі як М. Басаков, Н. Булкін, О. Виноградова, Ю. Вінтюк, М. Гринишин, Р. Гріфін, Р. Дафт, В. Діденко, Г. Дмитренко, О. Єськов, Є. Ільїн, А. Кібанов, М. Коваленко, А. Колот, О. Кузьмін, С. Макаренко, Т. Максименко, Н. Мала, О. Мельник, К. Пілігрим, А. Полозова, І. Процик, В. Сладкевич, О. Чернушкіна, Е. Шарапатова, В. Яцурит та інші, внесли значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації на підприємствах. У їх працях розглядається сутність мотивації, її структура та послідовність, а також різні підходи до вибору методів мотивації, залежно від особливостей керівників та факторів, що впливають на результативність використання інструментів мотивації. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні цієї тематики, деякі аспекти залишаються дискусійними та потребують подальших досліджень.

Інтерес до проблем мотивації виникав ще до формування теорії управління як науки. Великі мислителі давнини, такі як Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, Сократ, вже вивчали причини активності людини.

У сучасному бізнесі одним з основних завдань є побудова ефективної системи управління, де велике значення має налагоджена система мотивації персоналу.

Сучасні наукові та бізнес-публікації активно публікують результати досліджень, спрямованих на визначення результативних співробітників та пошук оптимальних методів мотивації. У цих дослідженнях беруть участь керівники та співробітники тисяч компаній.

Виявляється, що в середньостатистичній компанії приблизно 5% співробітників завжди працюють добре, 5-7% завжди працюють погано, а для ефективної роботи інших 88% важлива правильна постановка цілей та їхній контроль. Трудова мотивація визначається як процес спонукання працівника до ефективної праці, де формується його трудова поведінка відповідно до поставлених цілей та умов праці в організації.

Згідно з визначенням з словника Фролова, система мотивації є комплексом різноманітних теорій, моделей, типів, методів і підходів, які утворюють цілісність. Ефективність такої системи у практиці в значній мірі залежить від керівництва підприємства. Грамотно розроблена система мотивації дозволяє досягати поставлених перед організацією цілей. Важливо знайти та застосувати систему мотивації, яка найбільше відповідає конкретним умовам даного підприємства, а також вибрати відповідні методи мотивування для кожного працівника окремо. Управління повинно вміти вибирати ефективні способи мотивації, спрямовуючи працівників на досягнення цілей організації.

Для досягнення ефективної мотивації необхідно аналізувати інтереси та особливості кожного працівника та на цій основі розробляти систему мотивації, яка б відповідала їхнім потребам і стимулювала конструктивну поведінку в організації. Немає однієї універсальної «правильної» системи мотивації, оскільки вона повинна адаптуватися до змін у вподобаннях та потребах працівників з часом. Це важливо для забезпечення високої продуктивності та досягнення цілей організації.

Система мотивації складається з різноманітних елементів, які можна класифікувати за різними критеріями. Основні види мотивації, які залишаються сталими для будь-якої організації, включають:

- матеріальна мотивація, яка включає підвищення заробітної плати, доплати, премії та інші фінансові стимули;
- нематеріальна мотивація, яка може бути виражена негрошовими формами винагороди за заслуги, такими як подарункові сертифікати або подорожі;
- моральна мотивація, яка включає визнання та статусні винагороди, такі як грамоти, дипломи, а також можливість користуватися додатковими пільгами в організації;

- організаційна мотивація, яка пов'язана зі створенням сприятливої організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії.

Мотиваційний процес є складним і має різні тлумачення в рамках різних теорій. Існує значна кількість концепцій, які пояснюють, що стимулює співробітників у їхній роботі, враховуючи різні потреби та умови їхнього життя. Нині проводяться численні дослідження у галузі трудової мотивації, які сприяють розвитку нових концепцій та вдосконаленню існуючих. Навіть якщо жодна теорія не може повністю висвітлити трудову поведінку людини, кожна з них допомагає розуміти й впливати на окремі ситуації, розглядаючи їх з різних точок зору. Таким чином, вивчення різних моделей та теорій дозволяє отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації зазвичай поділяються на дві основні групи:

1. Змістовні (структурні) теорії, які висвітлюють різноманітні переконання та думки дослідників щодо конкретних потреб і мотивів, характерних для різних груп працівників.

2. Процесуальні теорії, які розглядають і підкреслюють різні аспекти сприйняття та розуміння працівниками трудової ситуації.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на ідентифікації внутрішніх стимулів, які визначають особливості трудової поведінки працівників. Один із прикладів - класична теорія Ф. У. Тейлора, де основним мотивом є висока заробітна плата, яка мотивується досягненням вищих результатів у роботі. Інший приклад - трифакторна модель Д. МакКлелланда, що включає три основні категорії людських мотивів: потреба влади, потреба у успіху або досягненнях, та потреба відчуття приналежності до колективу. Кожна з цих категорій може переважати у різних працівників та типах організацій.

Двохфакторна модель Ф. Герцберга, яка базується на результаті аналізу інтерв'ю з 200 інженерами та бухгалтерами, розглядає два основні аспекти, які

впливають на задоволення та незадоволення від роботи. Позитивні емоції, пов'язані з роботою, виникають в результаті виконання певних завдань (фактор змісту роботи), а не зовнішніми умовами праці. Натомість негативні емоції викликаються поганими умовами праці (фактор контексту). Згідно з теорією Ф. Герцберга, у людей є два види потреб: потреба уникати страждання та потреба психологічного зростання. Гігієнічні фактори допомагають запобігти незадоволенню співробітників роботою, в той час як мотивуючі чинники визначають зміст роботи, такі як визнання успіху, збільшення відповідальності і т. д.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на різних аспектах сприйняття та розуміння працівниками трудової ситуації. Вони вивчають особливості поведінки людей у різних робочих умовах, що визначаються їхнім сприйняттям та інформованістю. В рамках цих теорій трудова мотивація розглядається як підсистема управління, де сама мотивація (внутрішні стимули працівника) формується під впливом конкретних організаційних умов, особистісних особливостей та системи зовнішніх стимулів, що застосовуються менеджментом підприємства.

Наприклад, теорія очікування В. Врума стверджує, що рівень мотивації на роботі залежить від того, наскільки високими є очікувані витрати праці, результати цієї праці, винагорода за неї та цінність цієї винагороди для працівника. За теорією справедливості, що схожа на попередню, винагорода для працівника має відносний характер і залежить не лише від його стандартів споживання та рівня цін на ринку споживчих товарів, але також від цін на професійному ринку праці та стійкого рівня оплати в даній організації.

Модель Л. Портера та Е. Лоулера поєднує теорію очікування та теорію справедливості. У цій моделі розглядається система винагороди за результатами праці конкретного працівника, що означає розподіл за принципом заслуг всередині організації.

В умовах сучасних світових економічних криз, головною метою кожної країни стає забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на ринку. Це вимагає від організацій прийняття стратегій, спрямованих на зміцнення їхніх позицій та розвиток в умовах жорсткої конкуренції. У таких умовах виникає необхідність для підприємств діяти таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність і прибутковість. Однією з ключових проблем для організацій стає правильний вибір та ефективне управління людськими ресурсами.

У сучасному конкурентному середовищі, для кожної організації критично важливо залучати висококваліфікованих спеціалістів, які зможуть використовувати свої знання та навички для досягнення цілей компанії. Однак, окрім залучення таких професіоналів, значною проблемою для організації є здатність мотивувати їх ефективно, щоб забезпечити їхню відданість та залученість до розвитку підприємства.

Зараз організації активно впроваджують як традиційні, відомі всім системи мотивації, так і нові інноваційні моделі, щоб відповісти вимогам сучасної ринкової економіки та конкурентного середовища. Багато з цих нових моделей включають сучасний метод ранжування, який застосовується у провідних західних компаніях, спрямований на покращення ефективності системи мотивації та забезпечення її зрозумілості та прозорості для співробітників.

В. П. Чемяков розглядає "грейдинг" як технологію формування системи управління персоналом, а "грейд" - це визначений інтервал або ранг, в межах якого посади вважаються однаковими за значенням для організації і мають однаковий діапазон оплати.

Грейдування допомагає створити ієрархію посад, враховуючи їх значення для бізнесу, і розробити відповідну систему оплати праці, основу на базовій зарплаті за виконання посадових обов'язків на "нормальному" рівні. Знаходження універсального методу оплати праці, що враховує інтереси як роботодавця, так і працівника, важливо, але складно. Підприємство має бажання платити так, щоб

досягти своїх цілей, але при цьому зберегти працівника. З іншого боку, працівники прагнуть отримувати більше. Система грейдуння дозволяє зв'язати оплату праці з бізнес-логікою та вирішити проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу.

Грейдуння, в основному, полягає в оцінці всіх посад в компанії за певними критеріями, такими як рівень відповідальності, кваліфікаційні вимоги, вплив на фінансові результати і т.д., залежно від специфіки бізнесу компанії. Це дозволяє створити систему функціональних посадових рівнів, в якій посади ієрархічно розташовані згідно з їх важливістю для бізнесу. Кожному грейду присвоюється певний діапазон оплати та обсяг соціальних гарантій і пільг. Такий підхід до оплати праці не лише забезпечує прозорість і справедливість, але і дозволяє керувати цим процесом.

Принципи, на яких базується технологія грейдуння, відкривають широкі можливості для розвитку організації. При використанні грейдуння разом з іншими кадровими підходами, такими як оцінка персоналу, відстеження результативності співробітників, планування кар'єри, формування кадрового резерву, навчання та стимулювання, можна створити сучасну і ефективну систему мотивації, управління компетенціями та розвитку кар'єри. Все це буде надійною основою для ефективного управління людськими ресурсами в організації.

Розуміння та аналіз структури трудової мотивації працівників допомагає службі персоналу компанії більш обґрунтовано вирішувати ряд ключових завдань у межах виконання таких функцій управління персоналом, як формування кадрового складу, організація праці, навчання і розвиток, а також комунікації. Мотивація спрямована на стимулювання працівників до виконання доручених завдань згідно з планом. Для ефективного мотивування співробітників та задоволення їх потреб у взаємодії за результативну працю, важливо знати, що є для них найбільш значущим.

При детальному аналізі можна виявити безліч методів стимулювання працівників у трудовій діяльності. Спочатку необхідно визначити систему розподілу різних благ серед найманих працівників в межах країни, з урахуванням об'єктивної ситуації в економіці. Сюди входять механізми попиту та пропозиції на ринку праці, забезпечення гарантій в оплаті праці та захисту від негативних явищ ринкової кон'юнктури, система податкового регулювання у сфері оплати праці, визначення частки заробітної плати працівника у ВВП та інші аспекти.

Стимулювання - це способи впливу на працівника з метою задоволення певних потреб і спонукання його до покращення трудової діяльності. При докладному аналізі різних методів стимулювання можна виділити різні аспекти класифікації. Одним з них є основна заробітна плата, яка визначається виробленою роботою за тарифними ставками. Додаткова зарплата, з свого боку, виступає як заохочення за досягнуті позитивні результати, що перевищують очікуваний результат від діяльності працівника, і це дозволяє поліпшити загальний результат виробництва.

Механізм мотивації - це система взаємопов'язаних методів, інструментів і схем впливу на працівників, спрямованих на залучення їхньої уваги і зацікавленості у досягненні підсумкових результатів діяльності компанії через вплив на їхню трудову діяльність.

Мета мотиваційного механізму полягає в тому, щоб викликати або посилити стан особистості, який визначає готовність та активність людини у виконанні конкретних дій в певних обставинах.

У загальному розумінні, мотиваційний механізм складається з двох основних складових:

- перший - це система зовнішніх стимулів, які спонукають людину до дії або змушують її до певних дій;
- другий - це внутрішня психологічна схильність до конкретної діяльності, яка визначається внутрішніми мотивами і потребами.

У системі мотивації роботи, рівень задоволеності працею виступає як регулятор, який може впливати на її структуру та активність працівника. Задоволення працею може стабілізувати структуру мотивації або викликати її зміни. Крім того, воно впливає на трудову поведінку, збільшуючи або зменшуючи активність працівника. Важливим аспектом задоволеності працею є формування у працівника почуття відданості та вірності організації, яке включає позитивне ставлення до праці у цій організації, намір працювати на її користь та бажання залишатися в ній.

Узагальнено, розробка системи мотивації персоналу в організації полягає у визначенні основних способів і методів взаємодії між співробітником (об'єктом мотивації) та самою організацією.

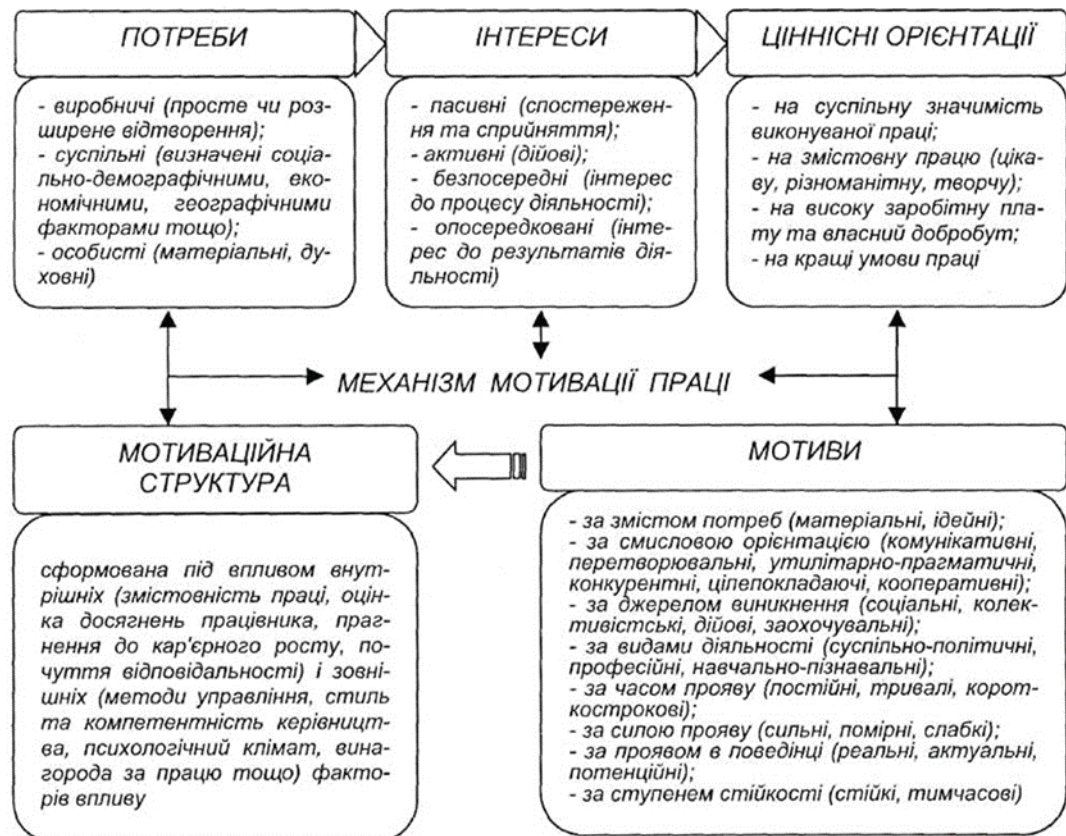


Рис. 1.1 – Формування механізму мотивації праці

Джерело: побудовано автором

Ефективність мотиваційного механізму визначається рівнем задоволеності працею, що виявляється у співробітника через оцінку якості його роботи відповідно до його поточних та важливих потреб.

Мотиваційний механізм має бути адаптований до унікальних особливостей персоналу підприємства, які включають потреби, інтереси, цінності та орієнтації його співробітників. Він також повинен враховувати структуру управління персоналом організації, впливові фактори як всередині, так і ззовні, а також засвоєні на підприємстві традиції та історичний досвід роботи.

Реалізація мотиваційного механізму на підприємстві вимагає вирішення ряду складних завдань, включаючи:

Аналіз обставин, що визначають структуру мотиваційного механізму, уточнення їх значення в контексті встановленого соціального середовища, оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на мотивацію працівників.

Виявлення можливостей спонтанної або свідомої зміни факторів відповідно до умов розвитку виробничої системи.

Вибір ефективних методів впливу на мотивацію та їх раціональне поєднання в комплексі.

Визначення оптимального набору інструментів впливу на трудову поведінку персоналу та вироблення важливих функцій такого набору.

Виявлення мотиваційних ресурсів управління, таких як організація праці, принципи громадського партнерства, можливості соціальної політики підприємства.

Оцінка результативності мотиваційної політики підприємства.

Створення мотиваційного механізму на підприємстві - це процес, що починається з ідентифікації та конкретизації факторів, які впливають на рівень мотивації персоналу, та їхнього відображення у відповідних показниках.

Висновки, отримані на цьому етапі, є основою для створення мотиваційної моделі, яка враховує вибір методів і інструментів впливу на ці фактори.

Отримана мотиваційна модель служить основою для виявлення потрібних мотиваційних ресурсів і розробки стратегії подальших дій у цьому напрямку. Ця стратегія передбачає проведення відповідних заходів. Шляхом аналізу результатів впровадження цієї стратегії можна виявити можливі відхилення від поставлених цілей, оцінити їх і встановити причини їх виникнення. Це дозволяє приймати управлінські рішення та коригувати побудовану мотиваційну модель управління персоналом підприємства.

Алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний шлях розвитку мотивації на особистісному рівні, проте слід зазначити, що у цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, що обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника стосовно справедливості його вибору. Основним результатом існування механізму мотивації на рівні управління організацією, на відміну від особистісного рівня, є не лише створення мотивів, але й регулювання структури мотивації відповідно до цілей, які передбачає керівництво організації для свого персоналу.

Для ефективного використання різних методів стимулювання праці, можна розглянути впровадження конкретних систем оплати праці. У цій сфері можна виділити дві основні системи: відрядну та годинну.

Для ефективного застосування методів стимулювання необхідно розробити конкретну тарифну систему, в якій будуть визначені ставки, оклади, доплати, надбавки та інші форми заохочення працівників. Ця система формується роботодавцем спільно з профспілкою шляхом прийняття нормативних актів та укладання колективних договорів.

Головним фактором в процесі стимулювання є заробітна плата та організація оплати праці. Головними функціями заробітної плати є

відтворювальна і стимулююча функції. Варто приділити увагу тому факту, що деякі автори згадують ще про регулюючі функції.

Однак часто упускають функцію забезпечення соціальної справедливості. Основою функції є оплата праці. В економічній науці радянського часу розподіл по праці вважався важливим економічним законом. Даний закон був сформульований К. Марксом в 1875 році в книзі «Критика Готської програми». «Принцип» К. Маркса в майбутньому був сформований як закон. На ділі ж розподіл по праці виявився тінню в справедливості розподілу фонду оплати праці в рамках ринкової економіки. В основному це має місце бути на підприємствах і організаціях.

Таблиця 1.1

Основні методи стимулювання праці

Метод стимулювання	Зміст
Заробітна плата	<ol style="list-style-type: none"> 1) оплата праці найманого працівника (основна і додаткова зарплата); 2) премії; 3) надбавка за професійну майстерність; 4) доплата за важкі умови праці; 5) доплата за сумісництво; 6) доплата за роботу в нічний час; 7) доплата годуючим матерям і підліткам; 8) доплата за понаднормову роботу і роботу у святкові та недільні дні; 9) доплата за керівництво бригадою; 10) оплата або компенсація за відпустку
Різні бонуси	Разові виплати з прибутку організації, спрямовані на винагороду і т.п. Приклад з-за кордону - різдвяний або новорічний бонус, який зазвичай пов'язаний зі стажем і розміром зарплати. Існують види бонусів: річний, за вислугу років, за відсутність прогулів.
Участь в акціонерному капіталі	Придбання акцій і отримання дивідендів. Придбанням акцій за пільговими цінами або безоплатне отримання акцій.

Участь у прибутку	Формування заохочувального фонду за допомогою установки частки прибутку. Поширюється на персонал, котрий здатний впливати на прибуток. Зазвичай це управлінці, частка частини прибутку яких регулюється положенням в службовій ієрархії.
Плани додаткових виплат	Найчастіше плани пов'язують з працівниками збутових організацій і стимулюють шляхів збуту для максимізації збуту. Прикладами є подарунки від фірми, особисті витрати і т.д.

Джерело: побудовано автором

Способи матеріального стимулювання відіграють важливу роль у формуванні якості, що називається «залученість». Ця якість полягає в прояві зацікавленості у досягненні успіху компанії. Автор Дж. Хоуден у своїй книзі «Мистецтво залучення: як максимально розкрити потенціал співробітників» (2011) розглядає важливість взаємодії між керівництвом та працівниками для створення цієї якості. Це означає розуміння стратегії розвитку компанії та бажання вчитися для підвищення ефективності роботи. Хоуден підкреслює, що залученість виникає, коли люди справді захоплені своєю роботою. Ці правила мають на меті об'єднати керівництво, менеджерів і працівників організації, а віра в лідера вважається найважливішою складовою на підприємстві.

Залученість співробітників до успішної роботи не лише виявляється у підвищенні їхнього інтересу до праці та відмові від опортуністичної поведінки, але й включає їхню участь у прийнятті управлінських рішень. Заробітна плата, як важлива форма доходів працівників, має значний мотиваційний потенціал. Бажання людини покращити свій матеріальний стан і задовольнити різні потреби стимулює її до активної праці, підвищує якість робочої сили і сприяє повній реалізації трудового потенціалу. У цих умовах заробітна плата стає ключовим фактором мотивації для досягнення високої продуктивності праці, оскільки

прямо залежить від кількості та якості праці кожного співробітника і його внеску в загальний результат.

Окрім заробітної плати мотиваційний вплив на працівників мають такі форми грошової оплати праці:

- тарифна оплата праці;
- доплати та надбавки;
- преміювання за результат та бонуси.

Тарифна система є комплексом нормативних документів, які встановлюють розмір оплати праці працівників в залежності від складності роботи (рівня кваліфікації, ступеня відповідальності) та умов, в яких вони працюють.

Основні складові тарифної системи включають в себе тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади та довідник кваліфікаційних характеристик професій.

Тарифна сітка представляє собою набір кваліфікаційних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів, які визначають безпосередню залежність розміру заробітної плати працівників від їх рівня кваліфікації. Тарифний коефіцієнт, що входить до складу тарифної сітки, відображає відношення між тарифною ставкою першого розряду та кожним наступним розрядом. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначає рівень складності виробництва та виконуваних робіт.

Тарифна ставка представляє собою конкретну суму заробітної плати, виражену у грошовій формі за одиницю робочого часу, таку як година, день або місяць. На основі тарифної сітки та тарифної ставки для робітника першого розряду обчислюються тарифні ставки для кожного наступного розряду.

Для визначення оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців використовуються посадові оклади. Розміри цих окладів встановлюються залежно від посад, категорій працівників, їхньої кваліфікації,

умов праці, масштабу й складності виробництва, а також обсягу й складності робіт.

У довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників міститься систематизована і звідана економічної діяльності та збірник описів професій, що входять до чинного класифікатора професій.

У вітчизняній та зарубіжній практиці застосовуються різноманітні підходи до проектування тарифної системи. Найпоширеніші з них такі:

- Окреме формування тарифних ставок для оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців.
- Застосування єдиної тарифної системи оплати праці, що передбачає застосування уніфікованого підходу до оцінки складності робіт та диверсифікації тарифних умов оплати праці всіх категорій персоналу на основі використання єдиної тарифної сітки.
- Запровадження систем без тарифної оплати праці.
- Використання єдиної гнучкої тарифної системи.

Тарифна система оплати праці відіграє значну роль у мотиваційному плані, оскільки вона стимулює виконання робіт більшої складності, відповідальності та інтенсивності.

Доплати та надбавки є важливими складовими структури заробітної плати. Вони є не тільки стійким елементом оплати праці, але й частиною тарифної структури. Вони використовуються для компенсації значних відхилень від умов праці, які визнаються нормальними, але не враховуються безпосередньо в тарифних ставках і посадових окладах.

Одна з основних відмінностей між доплатами та надбавками і тарифною оплатою полягає в їхній необов'язковості. Вони можуть бути застосовані або не застосовані в залежності від відхилень від фактичних і нормативних умов праці.

Інша відмінність полягає у їхній гнучкості та можливості диференціації в залежності від відношення між фактичними і нормативними умовами праці.

Третя відмінність полягає у тимчасовості. Доплати і надбавки нараховуються тільки в тому випадку, якщо фактичні умови роботи відхиляються від нормативних.

Наразі існує понад п'ятдесят видів доплат і надбавок, які застосовуються на підприємствах. Умови їх запровадження та розміри визначаються в колективному договорі відповідно до законодавства та угод. Розміри цих виплат не можуть бути меншими, ніж передбачено відповідними правовими актами. Проте підприємство має право самостійно встановлювати перелік, розміри і умови застосування доплат і надбавок з урахуванням своїх фінансових можливостей та економічної доцільності.

Розглядаючи сутність надбавок, варто відзначити, що вони пов'язані з якістю роботи конкретного працівника і мають чіткий стимулюючий характер. Перелік таких надбавок, який сформувався на практиці, є достатньо обмеженим.

У розв'язанні комплексу проблем, не прямо пов'язаних із створенням нових мотиваційних стимулів для працівників, велике значення має удосконалення системи заробітної плати. Особливу роль у цьому відіграє преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів у своїй діяльності.

При визначенні ефективності преміювання необхідно враховувати реальну зацікавленість працівників у досягненні як найкращих індивідуальних, так і колективних результатів праці, а також їх бажання максимально використовувати свій творчий потенціал. Це виявляється у досягненні стратегічних і тактичних цілей як окремими співробітниками, так і підприємством в цілому, таких як збільшення прибутку, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Щодо нематеріальних методів мотивації, сучасний досвід управління чітко підтверджує, що їх значення постійно зростає. Наукові дослідження в області праці доводять, що для тих, хто розпочав свою трудову кар'єру на межі 90-х років

минулого століття, характерний не лише "розпад трудової моралі" і "відчуження від праці", але й зміна цінностей і мотиваційних факторів, які підштовхують їх до праці.

Останнім часом помітно зросло зацікавлення роботодавців у розвитку ефективних стратегій збереження працівників: якщо раніше основний акцент в політиці підприємств був зроблений на залученні, відборі та оцінці персоналу, то зараз увага відділів кадрів змістилася в бік мотивації.

Нещодавно головним інструментом мотивації розглядалася система матеріального стимулювання. Зазвичай, використання нематеріальних методів мотивації розв'язувало лише проблему залучення необхідних спеціалістів та працівників на підприємство. Проте дослідження показують, що як фактор утримання, рівень заробітної плати швидко втрачає своє значення. Саме тому роботодавцям потрібно шукати інші способи стабілізації чисельності працівників.

За думкою експертів у галузі управління персоналом, у країнах з розвинутою економікою лише близько 45% працівників вважають матеріальну винагороду головним мотивом. Протягом останніх років значно зросла кількість людей, які віддають перевагу нематеріальним стимулам.

Сучасні нематеріальні методи мотивації можуть мати різні переваги для працівників у компанії. Найпоширеніші з них включають:

1. Гуманізацію умов праці на підприємстві;
2. Надання соціальних пільг;
3. Навчання та розвиток персоналу;
4. Планування кар'єри.

Отже, механізм мотивації трудової діяльності людини є складною системою, що включає психологічні, трудові, правові, соціальні, економічні та організаційні аспекти, а також систему взаємозв'язків між ними. Ці елементи створюють динамічну структуру контролю поведінки людини як продуктивної

сили виробництва та як споживача її товарів. Мотивація, як стимул до праці з метою отримання частини її продукту, є ключовим елементом цього механізму.

1.2. Сучасні методи матеріальної та не матеріальної мотивації праці персоналу

Останнім часом спеціалісти у галузі управління персоналом активно вивчають та впроваджують нові методи стимулювання працівників. Крім традиційних економічних заохочень у формі грошових премій і високих зарплат, все більше уваги приділяється іншим, не економічним методам мотивації. Серед них можна виокремити організаційні та морально-психологічні підходи.

Методи мотивації праці аналогічні тим, які використовуються в управлінні персоналом загалом. Серед них можна виділити загальні методи, що широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами, такими як виробництво, народне господарство в цілому. Серед цих методів можна виділити адміністративні, економічні, соціальні, а також велику кількість специфічних приватних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має базуватися на принципах системного підходу та аналізу. Це означає охоплення всього кадрового складу компанії, координацію прийняття рішень в межах підсистем з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, а також аналіз і прийняття рішень щодо співробітників з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів та повних взаємозв'язків.

1. Адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Завдяки даним методу виконується матеріальне стимулювання колективів в й деяких працівників.

Економічні методи – виступають як елементи економічного механізму, завдяки яким виконується ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка підштовхує співробітників добре працювати. Серед даних методів виділяють

- методи, що використовуються державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);
- методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).

3. Соціально-психологічні методи включають в себе застосування моральних та психологічних впливів на працівників з метою стимулювання їх праці. Ці методи ґрунтуються на формуванні моральних стимулів до праці та впливі на особистість через психологічні техніки з метою зробити виконання адміністративних завдань свідомим обов'язком та внутрішньою потребою людини. Серед таких методів можна виділити:

- Розвиток колективів, з урахуванням індивідуальних особливостей та характерів співробітників, спрямований на формування сприятливого психологічного клімату і робочої атмосфери. Важливо розуміти, що кожен має власне ставлення до праці. Керівник повинен приділяти особливу увагу тому, як співробітники сприймають свою роботу. Колективні відносини повинні будуватися на цих принципах.
- Власний приклад, як керівника, є ключовим чинником впливу на працівників. По-перше, це імідж менеджера, що має мотиваційний вплив на самовираження працівників та їхню зацікавленість у трудовій діяльності в успішній компанії з вдалим керівником. Крім того,

особистий приклад часто створює авторитет керівника, що є важливим для виконання інших функцій управління персоналом.

- Установлення орієнтуючих умов, таких як завдання, місія та цілі організації, є важливими аспектами для працівників, оскільки вони сприяють задоволенню особистих потреб працівників та досягненню цілей компанії.
- Залучення працівників до управління також є ефективним методом мотивації.
- Задоволення культурних і духовних потреб сприяє соціальному спілкуванню серед працівників і може включати організацію заходів для дозвілля працівників та їх сімей. Важливо відзначити, що такі заходи можуть мати більший вплив на мотивацію працівників, ніж матеріальне стимулювання, особливо на підприємствах, що надають послуги.
- Установлення соціальних норм поведінки та стимулювання соціального розвитку працівників є ключовими аспектами в управлінні персоналом. Ці норми можуть бути визначені керівництвом компанії або розвиватися на основі угод між працівниками та керівництвом, а також на основі вже існуючих традицій. Це сприяє створенню сприятливого соціально-морального клімату у колективі і є важливим мотивуючим фактором.
- Встановлення моральних санкцій і заохочень, таких як відзначення за успіхи або накази за порушення правил, є ефективними засобами мотивації у компаніях, де вони довгий час використовуються. Ці заходи впливають на моральне становище працівників і можуть покращити їхню продуктивність.
- Соціальна профілактика і захист співробітників, такі як медична допомога, безкоштовні путівки та компенсації на проїзд, є важливими складовими соціального захисту працівників. Ці заходи можуть мати

значний мотиваційний вплив, особливо в компаніях з невеликою оплатою праці, де додаткові соціальні вигоди є важливими.

Одним зі складових мотиваційних стратегій є духовно-моральні методи, які колись були широко поширені за радянської моделі стимулювання працівників. Ці методи полягають у спрямованості на глобальні цілі, які висловлюються у вигляді гасел чи девізів. Для задоволення потреб деяких працівників у вищих цілях та успіху, керівництво компанії повинне визначити основні цілі компанії та розвивати політику, спрямовану на їх досягнення за допомогою духовно-моральних методів.

Поміж зазначених раніше матеріальних і нематеріальних методів мотивації, існують й інші ефективні методи стимулювання персоналу, серед яких:

1. Типові стимули, до яких можна віднести: перехід на більш високу посаду, збільшення повноважень, дача відсотка економічного ефекту, визнання, найбільш зручне місце за столом під час проведення наради, усна подяка директора компанії при колективі, шанс прямого спілкування з вищим керівником, грошова премія з уточненням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин та інші.

2. Індивідуальний пакет стимулів.

При цьому в певній компанії не може бути звичного пакету стимулів, стимулювання має бути індивідуальним, націленим на певного співробітника.

3. Покарання, як один із методів мотивації працівників. В одних компаніях воліють більше карати, в інших – більше хвалити, в-третьох і то і то. Форма покарання прив'язана до мети впливу. Головне завдання покарання – це недопущення дій, які можуть зашкодити компанії. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить

даній людині повторити ці дії в майбутньому і стане прикладом всьому трудовому колективу.

Але практика показує, що директору не потрібно сильно вірити натхненним розповідям про зловживання своїх працівників.

Можна стверджувати, що покарання може бути ефективним, але лише за умови, що воно має націленість на психологічний вплив на співробітника та колектив в цілому. Покарання спрямоване на припинення небажаних дій та одночасно може заохочувати інших співробітників, які діють відповідно до встановлених правил. Важливо, щоб будь-яке покарання супроводжувалося поясненням, що за конкретний проступок і з якою метою воно застосовується. Покарання повинно бути пропорційним проступку, а матеріальне покарання може бути обґрунтованим лише у випадках, коли дії співробітника призвели до реальних матеріальних збитків, які можна обчислити. Зазвичай після проступку підлеглого достатньо провести з ним відкриту бесіду, щоб вирішити питання. Якщо основна мета покарання полягає в уникненні подібних проступків, то в застосуванні заохочень виражається бажання досягти кращих результатів та просування вперед.

4. Грошові стимули за досягнення поставлених цілей є одним з найвідоміших методів мотивації. Ці виплати здійснюються, якщо співробітник відповідає певним передбаченим параметрам. Ці параметри можуть включати економічні показники, якість виконаної роботи або оцінку співробітника іншими колегами. Кожна компанія встановлює власні критерії для таких виплат.

5. Додаткові виплати, які надаються окремо від заробітної плати для заохочення здорового способу життя серед працівників. Це може включати компенсацію за відмову від куріння, бонуси для працівників, які не були відсутні на роботі через хворобу протягом року, або винагороди для тих, хто регулярно займається спортом.

6. Особливі індивідуальні винагороди – це певні премії, які виплачуються за вміння, необхідні фірмі в певній ситуації.

7. Соціальна політика компанії – також потрібний механізм економічного стимулювання, так як:

- По-перше, в компанії здійснюються пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників, наприклад такі як: соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші, вони повинні бути встановлені на державному або регіональному рівні.

- По-друге, організації надають своїм співробітникам і членам їх сімей певні пільгові умови, які відносяться до механізму грошового стимулювання, за рахунок відкладення на дані цілі коштів з фондів соціального розвитку компанії.

Виходячи з вищесказаного, соціальна політика компанії, як складова частина політики управління персоналом, виглядає як заходи, що пов'язані з наданням співробітникам певних пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Чим більше пільг і послуг надається співробітникам у компанії, тим більше зацікавленість вони проявляють у своїй роботі і ефективність економічної діяльності компанії. Ця стратегія сприяє зниженню текучості кадрів, оскільки працівники не бажають втрачати переваги, які отримують у разі звільнення. Така політика може створювати додатковий стимул для працівників у випадку невеликої заробітної плати, наприклад, вона може бути використана в державних установах або для залучення та утримання кваліфікованого персоналу навіть при високому рівні оплати праці. Досвід зарубіжних і вітчизняних компаній показує, що розширений перелік соціальних пільг і послуг може бути ефективним інструментом для залучення та утримання персоналу різного рівня.



Рис. 1.2. - Методи мотиваційного механізму працівників

Джерело: побудовано автором

У практиці управління, зазвичай, в один час використовуються різні методи і їх комбінації. Для кращого управління мотивацією важливо застосовувати в управлінні компанією усі 3 групи методів. Так, застосування тільки владних і фінансових мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників компанії на досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації.



Рис.1.3 – Види мотивації

Джерело: побудовано автором

У конкурентному ринковому середовищі економічні методи управління будуть продовжувати розвиватися, що призведе до підвищення ефективності та результативності економічних стимулів. Це дозволить створити умови, в яких кожен працівник та колектив зможуть максимально забезпечити взаємну відповідність особистих інтересів і професійних цілей.

Розробка системи мотивації персоналу та використання різноманітних методів, як матеріальних, так і нематеріальних, залежать від численних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Серед цих факторів можна виокремити економічну кон'юнктуру в регіоні, країні та світі, специфіку виробництва та особливості галузі, фінансовий стан підприємства, вимоги до працівників, їх освіту, професійний досвід, вікові та статеві особливості, рівень посади, а також їхні життєві потреби та багато інших аспектів.

1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці

В сучасній ринковій економіці підприємства повинні приділяти особливу увагу управлінню персоналом. Зростає значення людських ресурсів через постійні зміни у зовнішньому середовищі та конкурентну боротьбу за якісних працівників. У зв'язку з цим, персонал стає більш кваліфікованим та підготовленим, що вимагає ретельного аналізу та оцінки його трудової діяльності. Необхідність переходу на нову систему управління персоналом обумовлена актуальністю на ринку праці. Система атестації персоналу стає ключовим аспектом сучасного управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу та покращенню його конкурентоспроможності. Формування цієї системи полягає в створенні оціночного механізму, який включає в себе відбір, аналіз та застосування методів оцінки на практиці. Атестація персоналу визначає правові основи для різних кадрових рішень і стає інструментом для поліпшення якості персоналу, підвищення його продуктивності та розвитку кар'єри. Крім того, вона сприяє оптимальному використанню економічних та соціальних стимулів, а також розвитку особистості працівника.

Методи оцінки персоналу в організації повинні бути відповідними поставленим цілям і завданням. Наприклад, для оцінки рівня професіоналізму співробітників можна використовувати комбіновану оцінку, включаючи тестування, інтерв'ю або роботу на «тренажерах». Для складання психологічних портретів співробітників можна застосовувати метод тестування або інтерв'ю, які дозволяють використовувати методіку бальної оцінки або інші кількісні методи. Для оцінки ділових або професійних навичок часто використовують ділові ігри. Ключовими факторами під час оцінки є компетентність експертів, наявність

підготовленої методичної бази (кейси, тести) і процедур. Тільки в цьому випадку можна говорити про об'єктивну оцінку, яка дозволяє використовувати її для оптимізації структури компанії, просування перспективних співробітників, встановлення премій, формування системи оплати праці і т.д.

Всі основні методики оцінки персоналу можна розділити за спрямованістю на якісні, кількісні, комплексні і комбіновані. Вони різняться за критеріями оцінки та набором інструментів, які використовуються HR-відділом або керівництвом.

Виділяють такі методи оцінки персоналу:

1. Матричний. Передбачає порівняння характеристик співробітника з самого початку заданими (еталонними). Цей метод найбільш простий і поширений.

2. Метод довільних характеристик. Передбачає визначення найкращих досягнень співробітника і його сильних сторін. Дані зіставляються з найбільш грубими помилками в роботі, з чого робляться висновки про успішність і ефективність.

3. Метод оцінки виконання поставлених завдань. Дозволяє отримати узагальнені висновки про роботу співробітника, так як оцінює його трудову діяльність в цілому (часто в результаті бесіди).

4. Метод «360 градусів», що включає оцінку кожного працівника керівництвом, колегами, підлеглим персоналом і самооцінку.

5. Метод групової дискусії. Передбачає відкрите обговорення результатів роботи співробітника з експертами, представниками HR-служби і керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу:

1. Метод тестування. Оцінює персонал за підсумками виконання поставлених завдань.

2. Метод підсумовування оцінок. Необхідно оцінювати по заданій шкалі всі характеристики працівника, після чого середній показник порівнюється з еталонним.

3. Метод угруповання. Передбачає об'єднання працівників в групи за результатами роботи.

Кількісні методи:

1. Ранговий. Складання рейтингів успішності та ефективності співробітників. Їх складають кілька менеджерів, після чого отримані дані звіряються, і персонал, який посів найбільш низькі позиції, скорочується.

2. Бальна оцінка. Передбачає нарахування балів кожному співробітнику за конкретні досягнення у трудовій діяльності. За підсумками періоду (частіше - року) всі бали підсумовуються і визначаються найбільш успішні і відстаючі співробітники.

3. Вільної бальної оцінки. Процес передбачає оцінку кожної якості співробітника (особистісного чи професійного) незалежними експертами.

Отримані бали підсумовуються.

Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, так як дозволяють зробити загальні висновки і виразити їх в числовому еквіваленті для можливості подальшого зіставлення.

Ще одна ефективна оцінка персоналу – комплексна. Вона має на увазі реалізацію методики атестації, що дозволяє виявити рівень відповідності співробітника займаній позиції в компанії. Багато фірм практикують атестацію всіх працівників з періодичністю 1 раз на рік.

Сучасний HR-менеджмент виявляє значний інтерес до психологічних методик оцінки персоналу. Ці методи дозволяють не лише встановити наявні особисті та професійні якості працівників, а й визначити їхні перспективи та можливості у розвитку. Серед таких психологічних методик можуть бути бесіди, інтерв'ю, вирішення бізнес-кейсів, психологічне тестування, а також

використання «архівних» методів та методу "360 градусів". У проведенні психологічної оцінки часто використовуються структуровані інтерв'ю, тренінгові вправи та метод самопрезентації. Психологічні методи оцінки, реалізовані кваліфікованими експертами у галузі психології, забезпечують високу точність та деталізацію результатів. Однак для компаній вони можуть бути витратними через необхідність залучення професійних психологів для об'єктивного аналізу результатів праці. Це особливо актуально для оцінки лідерського потенціалу, створення психологічного портрета майбутніх керівників та впровадження системи оцінки результатів праці персоналу.

Нетрадиційна методика оцінки персоналу через невербальні сигнали широко використовується в рекрутингу, особливо при прийомі на роботу нових працівників. Цей метод дозволяє з великою точністю визначити такі аспекти, як темперамент, комунікабельність, вольовість і лідерські якості кандидата. Під час співбесіди фахівці, які застосовують невербальні методи, аналізують такі речі, як тривалість відповідей, паузи, мовні помилки, міміку, дихання, жести та інші невербальні реакції. Ці непрямі сигнали дозволяють виявити справжні емоційні стани і наміри кандидата, незалежно від того, як він намагається їх приховати. Такий підхід до оцінки співробітників дозволяє отримати більш об'єктивну картину їхніх характеристик та потенціалу.

Сучасні методики оцінки та атестації персоналу в основному базуються на об'єктивних та ефективних традиційних підходах. Одним з найпоширеніших методів стали ассесмент-центри, які центруються на оцінці працівників через ситуації, що моделюють робоче середовище та дозволяють виявити їхні сильні сторони. Такі центри використовують різноманітні вправи, такі як аналітичні презентації, групові дискусії, рольові ігри, щоб оцінити професійні та особисті якості працівників. Сучасні методики оцінки дозволяють компаніям точно визначити потенціал свого персоналу та підвищити ефективність їхньої роботи. Однією зі способів оцінки компетентності працівників є метод "360 градусів",

який забезпечує повну анонімність та зворотний зв'язок, забезпечуючи об'єктивність у процесі оцінки. Цей метод особливо корисний для планування кар'єрного росту та формування списків для навчання працівників. Важливо чітко обумовити мету оцінки та забезпечити конфіденційність у процесі проведення.

Для постійного вдосконалення і підвищення ефективності системи оцінки персоналу на підприємстві або в організації необхідно враховувати кілька ключових факторів. Серед них можна виділити зацікавленість та підтримку з боку менеджменту, залучення компетентних фахівців для проведення оцінки, документування процесу оцінки, інформування працівників про принципи та процес оцінки, а також установа зв'язку між системою оцінки та мотивацією працівників. Система оцінки повинна бути дієвою, тобто призводити до конкретних змін у робочому процесі та винагородженні працівників. Підвищення якості системи можливе через її постійне вдосконалення, зокрема, за допомогою підвищення ролі кадрової служби, нормативно-правового забезпечення оцінки, впровадження відповідальності за кадрові рішення та розробки ефективних методів найму і відбору персоналу. Особлива увага має бути приділена спрощенню оцінки та використанню об'єктивних показників, які не викликають опору або негативних реакцій серед працівників.

Ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою атестації персоналу, керівництво підприємства формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УНІВЕРСИТЕТІ "КРОК"

2.1. Огляд існуючих систем мотивації

У сучасному університетському середовищі ключово важливо розробляти та впроваджувати ефективні системи мотивації й стимулювання персоналу. Ці системи мають сприяти розвитку професійних навичок, збільшенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей університету "КРОК". Для отримання глибшого розуміння сучасних підходів до мотивації персоналу важливо провести аналіз існуючих систем мотивації, що застосовуються як університетській сфері, так і в інших галузях діяльності.

Традиційні системи мотивації ґрунтуються на концепціях відомих вчених, таких як Фредерік Герцберг та Абрахам Маслоу. Згідно з теорією Герцберга, мотивація працівників залежить від двох видів факторів: гігієнічних та мотиваційних. Гігієнічні фактори охоплюють умови праці, заробітну плату, управлінську політику, тоді як мотиваційні фактори включають досягнення, визнання та відповідальність. Використання цієї системи передбачає поліпшення умов праці та створення стимулів для самореалізації працівників.

У традиційних системах мотивації також можуть використовуватися фінансові стимули, такі як премії, бонуси та підвищення зарплати. Ці заходи можуть бути дієвими у мотивуванні працівників до досягнення конкретних цілей та поліпшення результативності університету.

Сучасні університети на даний момент нахилиються до використання інноваційних та гнучких систем мотивації, спрямованих на індивідуальні потреби працівників. Наприклад, модель мотивації "росту та розвитку", розроблена М. Р. Левіном, розглядає мотивацію як постійний процес особистісного зростання, що включає в себе навчання, професійний розвиток та

самореалізацію. Ця система передбачає створення умов для безперервного навчання та розвитку працівників, забезпечуючи доступ до освітніх ресурсів та можливостей для самовдосконалення.

В сучасних системах мотивації все більше уваги приділяють нефінансовим стимулам, таким як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи та можливість працювати з віддаленої локації. Ці заходи сприяють приверненню та збереженню кваліфікованих працівників, забезпечуючи їм високий рівень задоволення від виконання роботи.

Університет "КРОК" застосовує різноманітні стратегії для мотивації свого персоналу. Наприклад, в університеті існує система преміювання за досягнення в академічній сфері, наукові публікації та активну участь у наукових заходах. Крім того, працівникам надаються можливості для професійного зростання через участь у тренінгах, семінарах та конференціях.

Додатково, в університеті великий акцент робиться на створенні робочого балансу та гнучкості. Наприклад, працівникам надаються можливості для виконання роботи з віддаленої локації та гнучкі графіки роботи, щоб підтримувати їхнє особисте та професійне життя.

Згідно до статті 1 Всесвітньої декларації про вищу освіту для XXI століття (UNESCO: • «...місія вищої освіти сприяти стійкому розвитку та вдосконаленню суспільства» (mission to contribute to the sustainable development and improvement of society as a whole). Саме тому, Університет «КРОК» активно реалізовує соціальні проєкти, спрямовані на розбудову відповідального за свої вчинки суспільства та благодійні проєкти, які допомагають у соціалізації молоді з особливими потребами.

Університет «КРОК» приділяє велику увагу навколишньому середовищу та його захисту. Університет прагне формувати у своїх співробітників, студентів та партнерів екологічно свідоме мислення та впроваджувати ефективні технології економного використання ресурсів.

Зокрема, з метою пропаганди «зеленого способу життя» у 2006 році був створений Екологічний Клуб Одномудців «Любов Опіка Турбота Освіта Студентів» або ЕКО «ЛОТОС».

Одним із основних принципів діяльності соціальної відповідальності Університету є також справедливість, яка передбачає повагу до особистості, об'єктивне, рівне та неупереджене ставлення до неї. Формування партнерських стосунків в університетській громаді між її членами, забезпечення права на вичерпну інформацію, відстоювання власної думки та справедливе вирішення суперечок.

Не менш важливим принципом, яким керуються співробітники Університету є особиста чесність, яка означає дотримання об'єктивності в судженнях та рішеннях, виключення обману та плагіату.

Університет «КРОК» надає можливості фахової та соціальної реалізації кожному з співробітників, сприяє постійному професійному та науковому зростанню і створює умови для здорової та комфортної діяльності працівників, розуміння підзвітності та підпорядкованості, відповідальність у виконанні функцій, які пов'язані з адміністративним та громадським статусом.

Співробітники є ключовим фактором діяльності, тому Університет дбає про здоров'я і забезпечення балансу «життя-робота» своїх працівників, сприяє професійному та особистісному розвитку кожного з них і забезпечує рівний доступ до можливостей, які надає.

Університет надає абітурієнтам можливість вибору актуальної професії за покликанням через реалізацію програм профорієнтації; студентам Університету – розвиватися професійно та особистісно, поєднуючи якісну освіту та забезпечуючи для цього комфортну інфраструктуру; випускникам – підтримувати зв'язки та налагоджувати нові контакти через Асоціацію випускників.

Університет формує зі своїх абітурієнтів, студентів та випускників спільноту, яка прагне та здатна розвиватися професійно й особистісно, навчатися, досягати успіху в обраній сфері та змінювати світ на краще!

Під час святкування 20-річчя кафедри управління проектами (вересень 2021 року) була започаткована корпоративна Нагорода в історії Університету «КРОК» «Легенда КРОКу», яка вручається за видатні досягнення у царині удосконалення потенціалу Університету, зміцнення корпоративних цінностей та употужнення бренду Університету неординарними засобами, оригінальними ідеями та їх втіленням.

Першими Легендами КРОКу стали (2021 рік):

- Наталія Наконечна
- Світлана Піддубна
- Василь Шпильовий
- Віктор Морозов
- Олена Данченко
- Олена Шарова
- Валентин Рач
- Ілля Польшаков
- Олександра Романцова
- Ірина Тулякова

ПОЛОЖЕННЯ про нагороду «ЛЕГЕНДА КРОКу»

1. Нагорода «Легенда КРОКу» вручається за видатні досягнення у царині удосконалення потенціалу Університету, зміцнення корпоративних цінностей та употужнення бренду Університету неординарними засобами, оригінальними ідеями та їх втіленням.

2. Нагорода «Легенда КРОКу» вручається громадянам України, зарубіжних країн за особисті заслуги перед Університетом.

3. Рішення про вручення нагороди «Легенда КРОКу» мають право приймати керівники структурних підрозділів.

4. Виготовлення Відзнаки Університету та облік нагороджених нею провадять призначені до цього посадові особи Університету.

5. Нагорода заснована у 2021 році

«ЛЕГЕНДА КРОКу» 2022 року

- | | |
|-------------------|--------------------|
| • Алькема В.Г. | • Кушим Г. М. |
| • Архипчук А.О. | • Літвін Н.М. |
| • Архипчук І.В. | • Лотарев А.Г. |
| • Биковський В.Т. | • Мелько Л.Ф. |
| • Власенко А.О. | • Міщенко В.С. |
| • Гіжевський В.К. | • Момот Н.М. |
| • Грушко В.І. | • Носура М.О. |
| • Демиденко Г.І. | • Петрова І.Л. |
| • Довжук В.В. | • Радіонова І.Ф. |
| • Захаров О.І. | • Рокоча В.В. |
| • Іщенко Л.В. | • Сингаївська І.В. |
| • Карапетян О.Р. | • Сумбаєва Л.П. |
| • Карпова О.М. | • Титаренко Н.В. |
| • Кондес Т.В. | • Ткач Д.І. |
| • Кудряшов О.Ю. | • Француз А.Й. |

Одним із принципів діяльності соціальної відповідальності Університету «КРОК» є його відкритість, яка забезпечує можливість громадського контролю академічної діяльності, участі та впливу представників різних зацікавлених груп (роботодавці, батьки, студенти, слухачі, випускники, професійні організації, громадські організації, благодійні фонди).

Університет «КРОК» - один із провідних приватних вищих навчальних закладів України, відомий своїм інноваційним підходом до освіти та активною участю у міжнародних проектах. Заснований у 1992 році, університет швидко

здобув репутацію високоякісного навчального закладу, що надає освітні послуги відповідно до європейських стандартів.

Університет «КРОК» складається з кількох факультетів та інститутів, які забезпечують різноманітні освітні програми на бакалаврському, магістерському та докторському рівнях. Ключовими підрозділами є:

1. Факультет економіки та підприємництва: Надає освіту в галузі економіки, менеджменту, фінансів та бухгалтерського обліку.

2. Факультет міжнародних відносин: Пропонує програми з міжнародної економіки, міжнародного бізнесу та дипломатії.

3. Юридичний факультет: Включає програми з права, юридичного менеджменту та міжнародного права.

4. Інститут менеджменту: Спеціалізується на управлінських програмах та розвитку лідерських навичок.

Крім основних факультетів, університет також має Центр післядипломної освіти, який пропонує додаткові курси та програми для підвищення кваліфікації фахівців різних галузей.

Університет «КРОК» має значний кадровий склад, що включає понад 200 викладачів, з яких близько 60% мають наукові ступені та вчені звання. Науково-педагогічний склад включає докторів та кандидатів наук, які активно займаються науковими дослідженнями та публікують свої роботи у відомих міжнародних виданнях.

Університет «КРОК» пропонує широкий спектр освітніх програм, які охоплюють різні галузі знань. Програми бакалаврату та магістратури розроблені з урахуванням сучасних вимог ринку праці та міжнародних стандартів освіти. Університет активно співпрацює з бізнес-структурами та міжнародними партнерами, що дозволяє забезпечувати студентів актуальними знаннями та практичними навичками.

Наукова діяльність є важливим компонентом роботи університету. Викладачі та студенти беруть участь у численних наукових конференціях, симпозіумах та семінарах, де представляють результати своїх досліджень. Університет також видає власні наукові журнали, які індексуються у міжнародних базах даних.

Щорічні звіти ректора університету «КРОК» є важливим документом, що відображає досягнення закладу за певний період, а також окреслює стратегічні напрямки розвитку на майбутнє. У звітах детально висвітлюються:

1. Академічні досягнення: Аналіз результатів навчальної діяльності, досягнення студентів та викладачів, рівень успішності та працевлаштування випускників.

2. Наукові досягнення: Огляд наукових досліджень, кількість публікацій у престижних журналах, участь у міжнародних проектах та грантах.

3. Інфраструктурні зміни: Оновлення матеріально-технічної бази, відкриття нових лабораторій та навчальних центрів, модернізація навчальних приміщень.

4. Міжнародне співробітництво: Розвиток партнерських відносин з зарубіжними університетами, участь у програмах обміну студентами та викладачами, реалізація спільних освітніх та наукових проектів.

5. Соціальна відповідальність: Участь університету у соціальних та благодійних проектах, підтримка студентських ініціатив, заходи з екологічної та соціальної відповідальності.

Інфраструктура університету «КРОК» відповідає сучасним вимогам освітнього процесу. В університеті функціонують:

1. Сучасні аудиторії та лабораторії: Університет обладнаний сучасними аудиторіями, комп'ютерними класами та спеціалізованими лабораторіями, що забезпечують високий рівень практичної підготовки студентів.

2. Бібліотека та інформаційний центр: Бібліотека університету надає доступ до широкого спектру наукових та навчальних ресурсів, включаючи електронні бази даних та онлайн-бібліотеки.

3. Спортивні та оздоровчі комплекси: Університет має власні спортивні зали та майданчики, де студенти можуть займатися різними видами спорту та підтримувати здоровий спосіб життя.

4. Студентські гуртожитки: Для іногородніх студентів університет пропонує комфортні гуртожитки з усіма необхідними умовами для проживання та навчання.

5. Культурні та соціальні заходи: Університет організовує різноманітні культурні та соціальні заходи, які сприяють всебічному розвитку студентів та формуванню активної громадянської позиції.

Міжнародна діяльність є однією з ключових складових стратегії розвитку університету «КРОК». Університет активно співпрацює з багатьма зарубіжними вищими навчальними закладами та міжнародними організаціями. Основні напрямки міжнародної співпраці включають:

1. Програми академічного обміну: Студенти та викладачі мають можливість брати участь у програмах обміну, що дозволяє їм здобувати досвід навчання та роботи в міжнародному середовищі.

2. Спільні освітні програми: Університет реалізує спільні освітні програми з закордонними партнерами, що дає можливість отримувати подвійні дипломи.

3. Наукові дослідження та проекти: Університет бере участь у міжнародних наукових проектах та грантах, що сприяє розвитку наукових досліджень та інновацій.

4. Участь у міжнародних організаціях: Університет є членом багатьох міжнародних асоціацій та організацій, що дозволяє активно брати участь у глобальних освітніх та наукових ініціативах.

Університет «КРОК» приділяє велику увагу соціальній відповідальності та розвитку студентського самоврядування. Студенти мають можливість брати участь у різноманітних соціальних проектах та волонтерських програмах. Університет підтримує студентські ініціативи та сприяє їх реалізації.

1. Студентські організації та клуби: В університеті діють численні студентські організації та клуби за інтересами, які допомагають студентам розвивати свої таланти та навички.

2. Культурні заходи: Університет організовує різноманітні культурні заходи, включаючи концерти, виставки, фестивалі та конкурси, що сприяє культурному розвитку студентів.

3. Спортивні заходи: Студенти мають можливість брати участь у спортивних змаганнях та турнірах, що сприяє розвитку фізичної культури та здорового способу життя.

4. Підтримка студентських ініціатив: Університет активно підтримує студентські проекти та ініціативи, надаючи їм необхідні ресурси та консультаційну допомогу.

Університет «КРОК» є сучасним та динамічним навчальним закладом, який забезпечує високий рівень освіти та всебічний розвиток студентів. Завдяки інноваційним підходам до навчання, активній науковій діяльності та міжнародній співпраці, університет займає провідні позиції серед вищих навчальних закладів України. Майбутні плани університету передбачають подальший розвиток освітніх програм, розширення міжнародної співпраці та впровадження новітніх технологій в освітній процес, що сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців, здатних успішно реалізовуватися на глобальному ринку праці.

Після аналізу різноманітних систем мотивації стає очевидним, що успішна стратегія мотивації університету "КРОК" повинна поєднувати як класичні, так і сучасні підходи. Вона має створювати комфортні умови праці, забезпечувати можливості для професійного зростання та розвитку, а також уважно враховувати

індивідуальні потреби працівників. Лише такий комплексний підхід зможе забезпечити найвищу мотивацію та ефективність персоналу в досягненні стратегічних цілей університету "КРОК".

2.2. Сильні та слабкі сторони існуючих підходів

Оцінка сильних та слабких сторін існуючих систем мотивації та стимулювання персоналу в університеті "КРОК" є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами. Цей аналіз допомагає визначити аспекти, які варто зберегти, розвивати та підтримувати, а також виявити недоліки, на які потрібно звернути увагу та вдосконалити.

Сильні сторони існуючих підходів

1. Фінансові заохочення: Одним із найефективніших аспектів існуючих систем мотивації є використання фінансових заохочень, таких як премії, бонуси та підвищення зарплати. Ці стимули сприяють підвищенню продуктивності та виконанню стратегічних цілей університету.

2. Професійний розвиток: Існуючі системи мотивації акцентують увагу на професійному розвитку персоналу, забезпечуючи можливості для участі в тренінгах, семінарах та конференціях. Це сприяє підвищенню кваліфікації та компетентності співробітників.

3. Гнучкість та робочий баланс: Деякі системи мотивації спрямовані на підтримку гнучких графіків роботи та робочого балансу. Це дозволяє працівникам зберігати ефективність та витратити більше часу на особисте життя.

4. Визнання та похвала: Системи мотивації, які враховують важливість визнання та похвали, стимулюють мотивацію працівників та зміцнюють їхню відданість університету.

Слабкі сторони існуючих підходів

1. Орієнтація лише на фінансові заохочення: Перевага фінансових заохочень може призвести до недоліків, таких як залежність мотивації від фінансових ресурсів та зниження інтриги працівників до роботи, не пов'язаної з фінансовими вигодами.

2. Недостатня індивідуалізація: Деякі системи мотивації можуть бути загально призначеними та не враховувати індивідуальні потреби працівників, що призводить до незадоволення та зниження продуктивності.

3. Відсутність культурної підтримки: Університет може мати недоліки в системі мотивації, якщо вона не відповідає загальній корпоративній культурі та цінностям організації.

4. Недостатня комунікація та зворотний зв'язок: Відсутність відкритої комунікації та можливості для працівників висловлювати свої думки та ідеї може призвести до відчуття незадоволення та втрати мотивації.

Аналіз сильних та слабких сторін існуючих підходів до мотивації персоналу в університеті "КРОК" підкреслює важливість розробки комплексної та інтегрованої стратегії мотивації. Сучасні університети повинні поєднувати різноманітні методи та підходи, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей університету "КРОК".

2.3. Аналіз відгуків персоналу щодо існуючих систем мотивації

Отримання відгуків від персоналу щодо існуючих систем мотивації є ключовим етапом у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами в університеті "КРОК". Цей аналіз допомагає з'ясувати реальні потреби та очікування персоналу від мотиваційних систем, а також визначити недоліки та можливості для вдосконалення існуючих систем.

Для збору відгуків персоналу застосовувався комбінований підхід, який включав опитування та інтерв'ю з представниками різних підрозділів

університету "КРОК". Опитувальний лист та сценарій інтерв'ю були створені з урахуванням ключових аспектів систем мотивації, а також можливих проблем та питань, що цікавили персонал.

Було отримано різноманітні відгуки персоналу щодо існуючих систем мотивації в університеті "КРОК". Нижче наведено основні тенденції та висновки, отримані в результаті аналізу:

1. Фінансові стимули: Багато працівників відзначили важливість фінансових заохочень, але водночас висловили обурення щодо нерівності в оплаті праці та нечіткості критеріїв призначення премій.

2. Можливості для професійного розвитку: Більшість працівників оцінили можливості для професійного росту, але вказали на обмежений доступ до навчальних ресурсів та нестабільність програм розвитку.

3. Визнання та похвала: Багато працівників відзначили важливість визнання та похвали за досягнення, але водночас висловили незадоволення щодо недостатньої уваги до цього аспекту в системі мотивації.

4. Комунікація та зворотний зв'язок: Більшість працівників відчувають дефіцит відкритої комунікації та можливості висловити свої ідеї та пропозиції щодо вдосконалення систем мотивації.

На підставі аналізу отриманих відгуків можна запропонувати наступні рекомендації для вдосконалення систем мотивації персоналу університету "КРОК":

1. Оптимізація фінансових стимулів: Потрібно провести аналіз та перегляд системи фінансових заохочень з метою забезпечення більшої прозорості та справедливості.

2. Посилення доступу до професійного розвитку: Важливо розширити доступ до навчальних ресурсів та стабілізувати програми розвитку персоналу.

3. Збільшення визнання та похвали: Необхідно активізувати процеси визнання та похвали за досягнення працівників через внесення відповідних змін у систему мотивації.

4. Покращення комунікації та зворотного зв'язку: Слід забезпечити більш відкриту та двосторонню комунікацію між адміністрацією та персоналом для сприяння обміну ідеями та зворотному зв'язку.

Аналіз відгуків персоналу щодо існуючих систем мотивації в університеті "КРОК" надає важливі відомості для розробки ефективних стратегій управління персоналом. Рекомендації, виведені з цього аналізу, можуть слугувати основою для подальшого вдосконалення систем мотивації та підвищення задоволення та продуктивності персоналу університету "КРОК".

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УНІВЕРСИТЕТІ "КРОК"

3.1. Запропоновані зміни в системі мотивації

На підставі аналізу існуючих систем мотивації та відгуків персоналу університету "КРОК" можна висунути ряд пропозицій щодо змін та ініціатив, спрямованих на поліпшення мотивації та стимулювання працівників. Ці пропозиції мають на меті підвищення задоволення персоналу від роботи, підвищення їхньої продуктивності та сприяння досягненню стратегічних цілей університету.

Розробка прозорих критеріїв для визначення того, кому призначаються премії, є важливим етапом. Це дозволить уникнути несправедливості та збільшить довіру персоналу до системи мотивації, оскільки кожен зможе зрозуміти, за якими правилами вони призначаються.

Введення системи оцінки результатів роботи допоможе встановити підґрунтя для надання премій на підставі конкретних досягнень та внеску в розвиток університету.

Розробка індивідуальних планів розвитку: Важливо створити можливості для складання індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника, які відповідали б їхнім потребам та амбіціям.

Розширення можливостей доступу до навчальних ресурсів, включаючи курси, тренінги та семінари, сприятиме підвищенню кваліфікації та професійному зростанню працівників.

Встановлення системи регулярного визнання досягнень працівників у формі похвальних листів, нагород та грамот сприятиме зміцненню мотивації та підвищить самоповагу.

Організація внутрішніх заходів та подій, що відзначають досягнення та успіхи персоналу, створить сприятливу атмосферу в колективі та підвищить внутрішню мотивацію.

Розробка механізмів для відкритої комунікації між керівництвом та персоналом є ключовою, щоб надавати можливість працівникам висловлювати пропозиції, ідеї та скарги.

Впровадження системи регулярних обговорень та зворотного зв'язку, таких як зустрічі, обговорення та опитування, сприятиме покращенню системи мотивації через збільшення взаємодії та обміну ідеями.

Підвищення мотивації та покращення добробуту викладачів є одними з ключових завдань сучасного вищого навчального закладу. В умовах високої інтенсивності праці, яка включає не тільки викладання, але й наукові дослідження, адміністративну роботу та взаємодію зі студентами, викладачі часто стикаються зі стресом та втомою. Для підтримання високого рівня продуктивності та задоволеності роботою важливо впроваджувати додаткові бонуси, які сприятимуть фізичному та психічному здоров'ю працівників. Одним із таких бонусів може стати організація спортивної п'ятихвилинки під час обідньої перерви.

Згідно з численними дослідженнями, фізична активність має прямий вплив на продуктивність праці та загальний настрій. В умовах офісної роботи, яка зазвичай характеризується низькою фізичною активністю, регулярні фізичні вправи допомагають знизити рівень стресу, покращити концентрацію та загальне самопочуття. В університетському середовищі, де викладачі більшу частину дня проводять у сидячому положенні, впровадження коротких фізичних вправ може стати ефективним засобом для підтримання їхньої фізичної форми та підвищення мотивації до праці.

Спортивна п'ятихвилинка для викладачів – це коротка програма фізичних вправ, яка проводиться під час обідньої перерви. Мета цієї ініціативи –

забезпечити викладачам можливість розім'ятися, зняти напругу та підвищити рівень енергії на залишок робочого дня. Запропонована програма може включати прості вправи, які не потребують спеціального обладнання і можуть виконуватися безпосередньо в приміщеннях університету або на відкритому повітрі.

Структура спортивної п'ятихвилинки

1. Розминка (1 хвилина): Легкі вправи для розігріву м'язів, такі як нахили голови, обертання плечима та розтягування рук.

2. Аеробні вправи (2 хвилини): Інтенсивніші рухи, які стимулюють серцево-судинну систему, наприклад, біг на місці або стрибки.

3. Силові вправи (1 хвилина): Прості вправи для зміцнення м'язів, такі як присідання, випади або віджимання від стіни.

4. Релаксація та дихальні вправи (1 хвилина): Заклучні вправи, які допомагають відновити дихання та розслабити м'язи, наприклад, глибоке дихання та легке розтягування.

Для ефективного впровадження спортивної п'ятихвилинки необхідно розробити детальний план дій та залучити до нього всіх зацікавлених осіб. Основні кроки включають:

1. Розробка програми: Створення комплексу вправ спільно з фахівцями з фізичної культури та медицини, які враховують особливості професійної діяльності викладачів.

2. Інформаційна кампанія: Проведення інформаційної кампанії серед викладачів для ознайомлення з перевагами спортивної п'ятихвилинки та заохочення до участі.

3. Організація проведення: Визначення зручного часу та місця для проведення п'ятихвилинки, призначення відповідальних осіб або тренерів, які будуть координувати заняття.

4. Оцінка ефективності: Регулярний моніторинг та оцінка ефективності програми через опитування викладачів та аналіз їхньої продуктивності та самопочуття.

Впровадження спортивної п'ятихвилинки для викладачів матиме ряд позитивних ефектів:

1. Покращення фізичного здоров'я: Регулярні фізичні вправи сприятимуть підтриманню тону м'язів, зменшенню ризику захворювань, пов'язаних з сидячим способом життя, та підвищенню загальної фізичної витривалості.

2. Зменшення стресу та покращення настрою: Фізична активність сприяє виділенню ендорфінів, що покращують настрій та знижують рівень стресу. Це, в свою чергу, позитивно вплине на психологічний стан викладачів.

3. Підвищення продуктивності: Короткі перерви на фізичну активність сприяють покращенню концентрації та когнітивних функцій, що підвищує продуктивність праці.

4. Покращення соціальних зв'язків: Спільна участь у спортивних заходах сприятиме формуванню дружніх стосунків та покращенню колективного духу серед викладачів.

Крім спортивної п'ятихвилинки, університет може впровадити інші заходи для підвищення мотивації викладачів:

1. Гнучкий графік роботи: Надання можливості гнучкого графіку роботи дозволить викладачам краще балансувати між професійними та особистими обов'язками, що зменшить рівень стресу та підвищить задоволеність роботою.

2. Професійний розвиток: Регулярні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації, участь у міжнародних конференціях та стажуваннях сприятимуть професійному росту та мотивації до самовдосконалення.

3. Визнання та нагороди: Впровадження системи визнання досягнень викладачів, наприклад, щорічні нагороди за наукові досягнення, кращі викладацькі практики або активну участь у житті університету.

4. Підтримка здорового способу життя: Організація спортивних секцій, фітнес-клубів та оздоровчих програм для викладачів, а також забезпечення здорового харчування у їдальні університету.

5. Соціальні заходи: Проведення регулярних соціальних заходів, таких як культурні вечори, екскурсії, тимбілдинги, що сприятиме покращенню командної роботи та взаєморозуміння серед колективу.

Багато міжнародних компаній та освітніх закладів вже успішно впровадили подібні програми для своїх працівників. Наприклад, компанія Google пропонує своїм співробітникам регулярні заняття йогою та фітнесом, а також можливість відвідування масажних кабінетів. Університети, такі як Стенфорд та Гарвард, активно підтримують фізичну активність серед викладачів та студентів, організовуючи різноманітні спортивні заходи та оздоровчі програми. Ці заходи демонструють високу ефективність у підвищенні продуктивності та задоволеності працівників.

Впровадження додаткових бонусів для мотивації викладачів, таких як спортивна п'ятихвилинка, має потенціал значно покращити їхнє фізичне та психічне здоров'я, підвищити продуктивність та загальний рівень задоволеності роботою. Здорові та мотивовані викладачі здатні забезпечити високий рівень освітнього процесу, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на якість навчання студентів та репутацію університету. Для досягнення максимального ефекту необхідно залучити до реалізації цих ініціатив керівництво університету, викладацький склад та спеціалістів з охорони здоров'я, а також забезпечити систематичний моніторинг та корекцію впроваджених програм.

Запропоновані зміни в системі мотивації та стимулювання персоналу університету "КРОК" спрямовані на створення більш ефективного та мотивуючого робочого середовища. Вони враховують потреби та очікування персоналу, сприяють підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей університету. Реалізація цих змін може значно покращити управління

персоналом та зробити університет "КРОК" більш конкурентоспроможним у сучасній освітній сфері.

3.2. Рекомендації щодо впровадження нових підходів

Враховуючи аналіз існуючих систем мотивації та відгуки персоналу, можна висунути низку нових підходів, які спрямовані на покращення мотивації та підвищення задоволення працівників університету "КРОК".

Рекомендується створення програми "Менторство", де досвідчені співробітники надаватимуть підтримку та поради новачкам, що сприятиме їхній інтеграції та підвищить їхню мотивацію.

Пропонується включити в програму "Менторство" не лише підтримку новачків, але й надання порад щодо кар'єрного розвитку та професійного зростання.

Рекомендується створити спеціальний центр, де працівники матимуть можливість отримувати навчання та розвивати свої професійні навички відповідно до потреб університету.

Важливо розробити систему індивідуальних навчальних планів для кожного працівника, яка враховуватиме його потреби та амбіції.

Рекомендується встановити систему регулярних оцінок, яка буде проводитися щоквартально, що дозволить прослідкувати динаміку розвитку працівників та вчасно вживати заходів для покращення продуктивності.

Пропонується організувати щомісячні зустрічі між керівництвом та працівниками для обговорення результатів роботи, надання зворотного зв'язку та вирішення поточних питань.

Рекомендується створити програму, що стимулюватиме працівників до активної участі у процесі інновацій та поданні корисних ідей для поліпшення робочих процесів.

З метою забезпечення більшої гнучкості та врахування потреб кожного працівника, пропонується розробити систему індивідуальних компенсаційних пакетів. Кожен працівник матиме можливість обрати компоненти свого пакету, такі як фінансові бонуси, додаткові дні відпустки, страхові покриття тощо, відповідно до своїх потреб та пріоритетів.

Для підтримки професійного розвитку та росту компетентностей персоналу пропонується розробити індивідуалізовані навчальні програми. Кожен працівник матиме змогу скласти власний навчальний план, який відповідатиме його професійним цілям та потребам.

Для стимулювання внутрішньої конкуренції та підвищення мотивації персоналу рекомендується впровадити програму "Співробітник місяця". Кращі працівники будуть визнані та нагороджені за свій внесок у розвиток університету.

Ефективна комунікація важлива для забезпечення успішної реалізації будь-яких змін. Пропонується регулярно організовувати зустрічі та обговорення, а також створити систему анонімних опитувань, щоб забезпечити можливість співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції.

Для стимулювання саморозвитку працівників рекомендується надати підтримку участі в конференціях, семінарах та тренінгах, а також забезпечити доступ до онлайн-ресурсів та курсів з підвищення кваліфікації.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме покращенню робочого середовища, підвищенню мотивації та задоволення працівників, а також підвищить продуктивність та результативність університету "КРОК". За умови впровадження цих заходів університет буде мати можливість привернути та утримати найкращі кадри, що сприятиме його подальшому розвитку та успішності.

3.3. Оцінка потенційних вигод від удосконалення системи мотивації

Оцінка потенційних вигод від удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в університеті "КРОК" є ключовим етапом при прийнятті рішення щодо впровадження змін. Нижче розглянуті можливі потенційні вигоди, які можуть виникнути внаслідок цих змін.

Ефективна система мотивації може стимулювати працівників до більш високих результатів у роботі. Заохочені та мотивовані співробітники більш ініціативні та продуктивні, що призводить до підвищення загальної продуктивності університету.

Ефективна система мотивації сприяє задоволенню працівників від їхньої роботи. Забезпечення адекватного визнання та винагородження за здійснення досягнень може позитивно впливати на робочий клімат та сприйняття роботи.

Ефективна система мотивації може допомогти університету утримувати талановитих працівників та привертати нових. Конкурентоспроможні програми компенсації та розвитку можуть зробити університет привабливішим для потенційних працівників.

Ефективна система мотивації може допомогти знизити рівень текучості персоналу. Забезпечення високого ступеня задоволеності працівників від роботи та їхнього відчуття важливості може зменшити ймовірність їхнього звільнення.

Реалізація ефективної системи мотивації може позитивно позначитися на репутації університету серед студентів, батьків, партнерів та громадськості в цілому. Висока оцінка персоналу та відомість про стимулюючі умови праці можуть стати додатковою перевагою у конкурентній боротьбі.

Враховуючи ці потенційні вигоди, вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в університеті "КРОК" може стати ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей університету та забезпечення його успішного розвитку в майбутньому.

ВИСНОВОК

У сучасному світі, де конкуренція та швидкі зміни є стандартом, системи мотивації та стимулювання персоналу стають ключовим фактором успіху для будь-якої організації. В цьому контексті важливо враховувати не лише теоретичні основи формування механізму мотивації праці, а й практичні аспекти їх впровадження та ефективності.

Аналізуючи існуючі системи мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК", можна зробити висновок, що вони мають свої переваги, але також і слабкі сторони. Існуючі підходи часто не враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори різних категорій персоналу. Крім того, вони можуть бути недостатньо гнучкими для відповіді на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі університету.

Проте, на основі аналізу, були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК". Зокрема, важливо акцентувати увагу на індивідуальних потребах та мотиваційних факторах працівників, розвивати гнучкі та адаптивні підходи до мотивації, впроваджувати нові методи та інструменти, які стимулюють професійний та особистісний розвиток персоналу.

Рекомендації щодо впровадження нових підходів в системі мотивації повинні бути підкріплені чіткими стратегіями та планами дій. Крім того, важливо провести систематичне моніторинг та оцінку ефективності нових заходів з метою вчасної корекції та вдосконалення.

Оцінка потенційних вигод від удосконалення системи мотивації вказує на можливість підвищення продуктивності праці, покращення якості надання освітніх послуг, зниження показників текучості кадрів та збільшення задоволеності персоналу з умовами праці.

Отже, розроблені пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в Університеті "КРОК" мають потенціал позитивно вплинути на результативність організації та сприяти досягненню її стратегічних цілей. Реалізація цих заходів вимагатиме зусиль та співпраці всіх сторін, але в результаті дозволить зміцнити позиції університету на освітньому ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г, Коваль В.В Система мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства - імпортера алкогольної продукції в умовах воєнного стану в Україні. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1552>
2. Зморіна В. В., Пазєєва Г. М. Аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022.
3. Одноколова О. В., Пазєєва Г. М. Система мотивації співробітників закладів освіти. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ: Університет «КРОК», 2022. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2022/paper/view/1116>
4. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2022/paper/view/1113>
5. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
6. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
8. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
9. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.

- 10.Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
- 11.Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
- 12.Герасимчук В. Г. Діагностика системи управління підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.
- 13.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuu.gov.ua>
- 14.Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
- 15.Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.
- 16.Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
- 17.Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
- 18.Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbuu.gov.ua>
- 19.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
- 20.Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.

- 21.Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
- 22.Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
- 23.Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm.
- 24.Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
- 25.Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
- 26.Іншин М. І.Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
- 27.Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
- 28.Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2. Вип. 2. С. 88-99.
- 29.Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.

- 30.Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.
- 31.Лаптев С.М. Щорічний звіт ректора Університету за 2023 рік. 4.1-4.4. с. 16-19.