

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Гонець Дар'я Олексіївна

УДК 005.331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління мотивацією персоналу організації»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр.

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

Гонець Д. О.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Теоретичні основи поняття системи мотивування персоналу.....	6
1.2. Складові, форми, види та методи стимулювання персоналу.....	11
1.3. Сучасні світові моделі мотивування персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК».....	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».....	21
2.2. Характеристика персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» та аналіз системи його мотивування.....	29
2.3. Забезпечення якості персоналу в ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» за рахунок мотиваційних компонентів	32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК».....	36
3.1. Способи оцінки ефективності системи стимулювання і мотивації персоналу в ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК».....	36
3.2. Перспективи впливу мотивації на персонал підприємства та його продуктивність праці.....	40
3.3. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу в Університеті «КРОК».....	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

В нинішній час тема системи мотивування персоналу є дуже актуальною, так як продуктивність та ефективність праці майже безпосередньо залежить саме від правильно обраної системи стимулювання. У мінливому світі, де конкуренція все більше наростає, підтримка високопродуктивного та задіяного персоналу стає критично важливою для досягнення успіху. Ефективне мотивування персоналу має безліч переваг. Воно сприяє збільшенню продуктивності, поліпшенню якості виконаної роботи, підвищенню залученості працівників та зниженню показників втрати персоналу. Коли працівники відчують, що їхні зусилля були поміченими і нагородженими, вони мають більшу мотивацію та захопленість своєю роботою, що призводить до кращих результатів для компанії в цілому. Однак, мотивування персоналу не обмежується лише фінансовими стимулами. Сучасні працівники цінують такі аспекти, як можливості кар'єрного росту, розвиток навичок і компетенцій, налагодження здорових міжособистісних відносин на робочому місці, прозорість та участь у прийнятті стратегічних рішень. Врахування індивідуальних потреб та цінностей працівників у мотиваційних програмах сприяє зміцненню зв'язку між ними та організацією, що створює благоприємну робочу атмосферу. Тому перед тим, як впроваджувати систему мотивації на підприємстві, важливо ретельно вивчити це питання. Якщо керівництво організації не приділить достатню увагу цьому аспекту, це може негативно вплинути на взаєморозуміння з працівниками, оскільки немотивовані працівники не будуть дбайливо виконувати свої обов'язки. Тому керівникам необхідно вчасно аналізувати та виправляти помилки, які можуть виникати в системі мотивації на підприємстві.

Для визначення теоретичних основ системи мотивування було використано роботи: Дікань Л. В. [7] та Синюгіної Н. В. [35] «Сучасні підходи до визначення сутності мотивації: Економіка розвитку», нбавчальний посібник під авторством Серікової Т. М. [34], Кожанової Є. П. [15], Мельника В. І. [20] та

ін «Економіка підприємства в схемах і таблицях», праці Д. А. Кінкадзе, А. В. Петровського [28], А.Г. Ковальова [14], Б.І. Додонова [3], Є.П. Ільїна [9] та інших вітчизняних та зарубіжних вчених.

Для дослідження перспектив впливу на продуктивність праці інформаційною базою є роботи: Співак В. В. «Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств», Ільїна Е. П. [9] «Мотивация и мотивы», Сколенко В. А. 37[], Клиженко А. С. [16] «Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці» та ін. Також для визначення шляхів вдосконалення мотивації використаними джерелами є: «Розробка ефективної системи управління персоналом» під авторством А. Перетятко [29], «Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства», автором якої є О. Биканова [3]. Фактори зростання продуктивності праці сформовано на основі навчального посібника «Економіка підприємства» під авторством О. О. Гетьмана [2].

Тема системи мотивування персоналу є водночас цікавою та складною, проте, варто детальніше розібратися в її значенні. Беручи до уваги посібники, журнали, статті та Інтернет-джерела стосовно цієї теми, можна досягнути поставленої цілі – знаходження сутності управління мотивацією персоналу організації, механізм її впливу на ефективність та продуктивність працівників та запропонувати шляхи удосконалення системи мотивування та стимулювання.

Об'єктом даного дослідження є процес управління мотивацією персоналу на підприємстві ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Адже вкрай важливим являється саме система стимулювання, яка здійснює вплив на працівників, їх ефективність та продуктивність праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до системи мотивування персоналу підприємства.

На основі аналізу всієї зібраної інформації стосовно цієї теми можна сформулювати головну мету даного дослідження. Метою дослідження є визнання необхідності управління мотивацією персоналу в організації Університет економіки та права «КРОК».

Завданнями курсової роботи є:

- пояснити основні теоретичні основи мотивування та підходи до його класифікації;
- проаналізувати форми, види і методи стимулювання в менеджменті;
- дослідити сучасні світові моделі мотивування в організації;
- ознайомитись з діяльністю організації, на основі якої було проведене дослідження;
- проаналізувати персонал та вплив на нього мотивування;
- проаналізувати перспективи впливу мотивації персоналу на підвищення продуктивності праці;
- визначити шляхи вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Інформаційною базою курсової роботи є підручники, посібники, наукові праці та джерела з мережі Інтернет по темі мотивації та діяльності Університету «КРОК».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, що поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи – 65 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи складає 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи поняття системи мотивування персоналу

Мотивування персоналу визнається як складний і багатогранний процес, який включає в себе різноманітні аспекти, від фінансових стимулів до особистісного розвитку. Саме теоретичні основи поняття системи мотивування персоналу допомагають розкрити сутність мотивації та її вплив на працівників, дозволяють зрозуміти, які фактори та механізми впливають на мотивацію працівників, їх потреби, очікування та цілі. Це допомагає виявити ключові аспекти, що сприяють підвищенню мотивації в організації.

Однією з ключових функцій управління є мотивація персоналу, яка має велике значення в сучасному менеджменті. Її головна мета полягає в створенні умов, що задовольняють важливі потреби працівників і оцінюють їх внесок у працю. Важливо розглядати мотивацію як сукупність форм і методів, спрямованих на вплив на свідомість людей, створення сприятливих умов праці і як цілісну систему, що відтворює процес виробництва. Після аналізу публікацій і власних досліджень з мотивації персоналу можна виділити шість підходів до тлумачення сутності мотивації, які схематично зображено на рисунку 1.1. [7; с.55].

Як відомо, ефективна мотивація персоналу відіграє важливу роль у процесі управління, оскільки досягнення основної мети організації залежить від спільної праці й злагожденості зусиль всіх працівників. У керівництві підприємством розуміють, що персонал є найціннішим ресурсом, оскільки саме працівники мають потенціал постійно вдосконалювати свої навички й знання. Здібне управління персоналом дозволяє постійно поліпшувати організацію виробництва й забезпечувати зростання прибутковості підприємства [32].

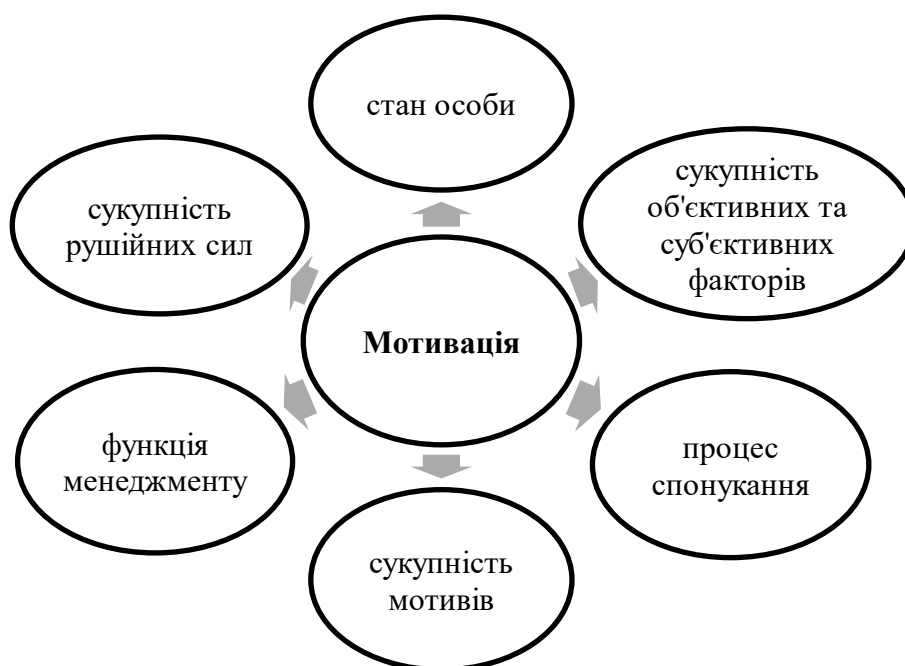


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «мотивація»

Джерело: сформовано на підставі [7; с.55].

Значення мотивації персоналу для підприємства полягає у тому, що працівники, які мають внутрішню мотивацію, зазвичай виявляють більшу продуктивність та активно залучаються до виконання поставлених завдань, що, у свою чергу, приносить їм більше задоволення від виконуваної роботи. Це може призвести до покращення якості товарів або послуг, зниження кількості помилок та збільшення ефективності виробничих процесів. Крім того, мотивовані працівники частіше залишаються в компанії на довготривалій період, що дозволяє знизити витрати на заміну персоналу та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

Учені з різних країн та наукових галузей мають різні підходи до розуміння поняття мотивації персоналу. Оскільки ця тема є предметом багатьох досліджень, розглянемо деякі з них, які представлені у таблиці 1.1. Таблиця надає нам можливість зрозуміти широкий спектр поглядів та підходів до мотивації персоналу, які були розвинуті вченими.

Трактування мотивації різними авторами

Автор	Трактування
Мескон Майкл	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації. Дуже поширеним є підхід, спрямований на визначення мотивації як сукупності мотивів. При цьому «мотивація» зводиться лише до певного складу мотивів.
Леонт'єв О. М.	«На сьогодні поняття мотиву перетворилося на великий мішок, куди покладено різноманітні речі. Серед мотивів та мотивуючих факторів називають, наприклад, апетит, потяги, імпульси, звички та навички, бажання, емоції, інтереси, цілі або більш конкретні мотиви, як-от подразнення електричним струмом, відчуття задоволення, честолюбство, заробітна платня, ідеали».
Магура М. І. та Курбатова М. Б.	пояснюючи мотивацію і подальшу поведінку, зазначають, що людина прагне знизити напругу, що виражається в стані занепокоєння і тривоги, які виникають в неї, коли вона відчуває потребу в задоволенні якої-небудь потреби (біологічної чи соціальної).
Дафт Р. Л.	розглядав мотивацію як сили, що існують всередині або зовні людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Він зазначав, що мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію персоналу на досягнення цілей підприємства.

Джерело: [7; 15; 17; 19; 11]

Мені імponує думка Майкла Мескона [21], який визнає мотивацію як процес, що спонукає самого себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих та організаційних цілей. Крім того, Р. Л. Дафт [4] відзначає, що саме мотивація має прямий вплив на продуктивність працівників, тому менеджеру доручається завдання спрямовувати мотивацію персоналу на досягнення цілей організації.

Оскільки кожна особа – це індивід, але водночас і член суспільства, то можна виділити також потреби індивіда, потреби групи людей, потреби всього суспільства. Звичайно, потреби індивіда і потреби групи переважно не збігаються, але прагнення досягти хоча б відносної рівноваги може. Це підтверджує вислів Д. Мак Грегора про те, що якщо вдається домогтися збігу

потреб індивідів з потребами груп і організацій, то працівники будуть викладатися так, як не допомогли б жодні примусові заходи [37; с. 177].

Мотивування працівників, незалежно від галузі діяльності, є нерозривно пов'язаним з фізіологічними аспектами людського організму. У біологічному контексті мотивація розглядається як активний стан мозкових структур або системно організовані стимуляції у центральній нервовій системі, що підштовхують вищих тварин або людей до здійснення поведінки, спрямованої на задоволення своїх потреб [16; 20].

Перш за все, людина має задовольнити свої базові фізіологічні потреби, що становить перший стимул до зайняття працею. Згідно з теоретичною концепцією П. В. Симонова [17], потреби, мотивація та активування емоційного нервового апарату взаємопов'язані складові адаптивної поведінки, які мають окремі центри у головному мозку. У людському організмі існують потреби, які не залежать від свідомості. Мотивація виникає, коли ці потреби стають свідомими і призводять до формування цілей діяльності [20].

Кардинальні зміни, що відбуваються в суспільно-політичному й економічному житті України, реформування всієї системи виробничих відносин потребують створення принципово нової системи управління персоналом. Незважаючи на те, що автори по-різному визначають трудову мотивацію, є і загальні для багатьох вчених підходи. Так, автори розкривають сутність поняття мотивації через її нерозривний зв'язок із потребами людини [5; с. 9].

Для більш чіткого розуміння та уточнення теорій мотивації, необхідно розкрити значення таких понять, як потреби та інтереси. Потреба - це специфічний психічний стан особистості, свідоме відчуття незадоволеності, відсутності чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. Зазвичай, потреби поділяються на (рис. 1.2):

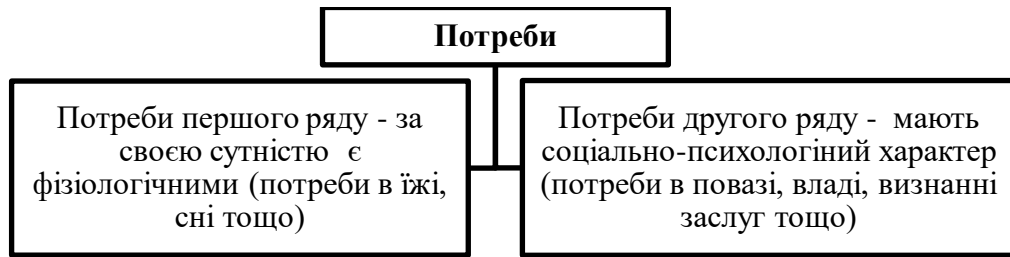


Рис. 1.2. Класифікація потреб

Джерело: сформовано на підставі [11]

Потреби першого роду є вродженими, вбудованими в людину генетично, тоді як потреби другого роду виникають в результаті її соціального життя. Це свідоме усвідомлення відсутності чогось, що викликає бажання або потяг до певних дій.

У своїх працях Д.А. Кікнадзе, А.В. Петровський, А.Г. Ковальов, Б.І. Додонов, Є.П. Ільїн [10; с.166]. та ін. зазначають, що особистість у процесі мотивації через інтерес усвідомлює повне розуміння сутності потреби і способів її задоволення, внаслідок чого мотиваційний процес набуває ясної і визначеної спрямованості .

Інтерес виникає як об'єктивно обумовлений мотив до дії, який виникає у окремої особи або соціальної групи. Він формується через усвідомлення потреби та визначення умов і засобів для задоволення цієї потреби. Під час реалізації інтересу людина звертає увагу не тільки на сам предмет потреби, а також на обставини його задоволення. Сутність інтересів відображає внутрішню сутність суб'єкта, його світогляд і цінності. Найкраще людей об'єднує спільність інтересів.

Спонування - це процес або дія, спрямовані на підтримку, стимулювання або примушення людини до виконання певної дії або зміни поведінки. Це може бути зовнішній або внутрішній фактор, який впливає на особу та заохочує її до досягнення певної мети або результату. Спонування може бути різного характеру. Наприклад, це можуть бути позитивні стимули, такі як винагороди, похвала, привілеї або можливість розвитку і кар'єрного зростання. Вони

спонукають особу до зусиль і витрати енергії для досягнення бажаного результату. Також спонукання може включати негативні стимули, такі як штрафи, покарання або втрата привілеїв. Вони створюють негативні наслідки для особи, якщо вона не виконує певну дію або не змінює свою поведінку. Спонукання важливе для досягнення мети або успіху в різних сферах життя, включаючи освіту, роботу, спорт або особисті цілі. Воно може впливати на мотивацію, залученість та продуктивність особи, а також на результати, які вона досягає.

Отже, мотивування персоналу - це процес стимулювання й підтримки працівників, щоб вони віддавали своє найкраще, відчували задоволення від своєї роботи та досягали високих результатів. Це створення сприятливої атмосфери, в якій працівники відчують себе важливими, визнаними й мають можливість розвиватися. Мотивування персоналу включає в себе фінансові й нематеріальні стимули, взаємодію з керівництвом та колективом, а також надання можливостей для професійного й особистісного зростання. Його мета - створення мотивованого, залученого та продуктивного колективу, який сприяє успіху організації.

1.2. Складові, форми, види та методи стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу є надзвичайно важливим для успішної діяльності організації. Воно сприяє підвищенню продуктивності працівників, підтримує їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також забезпечує залучення та збереження талановитих кадрів. Шляхом надання стимулів, які відповідають потребам та очікуванням працівників, організація може створити мотиваційний клімат, сприятливий для досягнення поставлених цілей та розвитку як працівників, так і організації в цілому.

Таким чином, стимулювання персоналу представляє собою комплексну систему прийомів та заходів, спрямованих на підвищення мотивації,

задоволеності та продуктивності працівників у рамках організації. Використання ефективних методів стимулювання персоналу має потенціал привернути та утримати висококваліфікованих та обдарованих спеціалістів.

Кожна класифікація стимулювання виходить з різних мотиваційних теорій (рис. 1.2.).

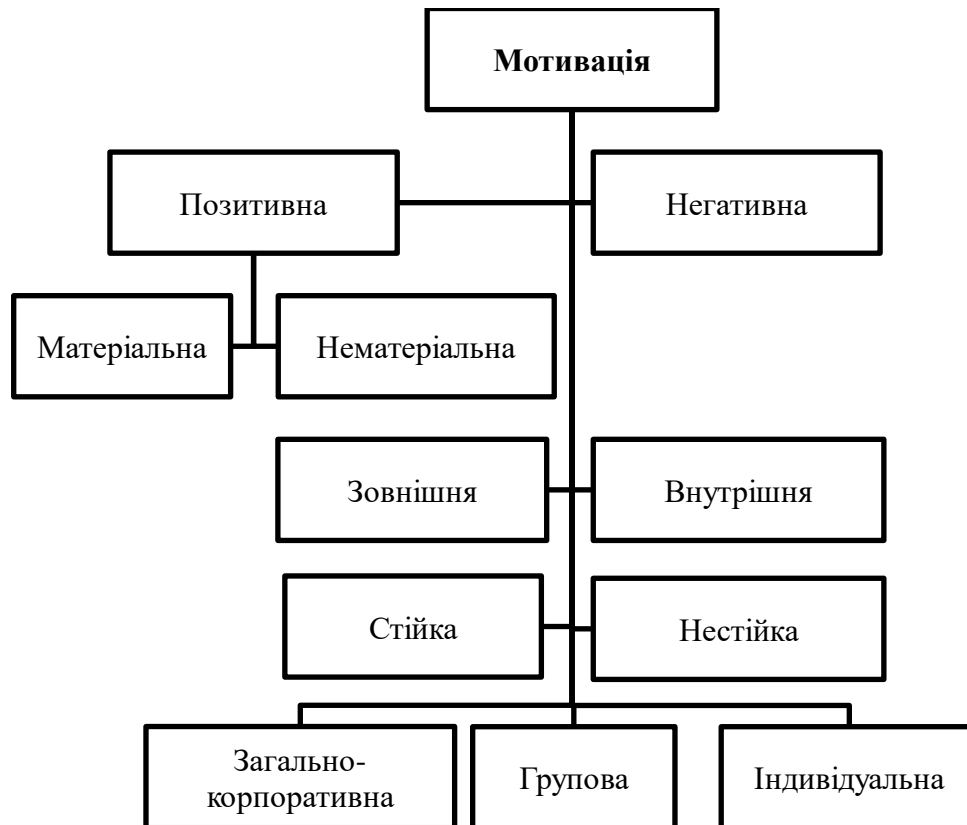


Рис. 1.2. Види мотивації персоналу

Джерело: складено на основі [18; 10; 30].

Як видно зі схеми на рисунку 1.2., мотивацію можна класифікувати на позитивну та негативну. Позитивна мотивація базується на позитивних стимулах, тоді як негативна мотивація ґрунтується на негативних стимулах. Позитивна мотивація спонукає працівників до виконання своїх обов'язків таким чином, щоб виправдати їх очікування на справедливую винагороду. Особа свідомо уникає дій, які можуть мати негативні наслідки. З цього випливає, що позитивні заходи зазвичай працюють краще, ніж негативні. Проте існують ситуації, коли неможливо обійтися без застосування негативних заходів.

Бачимо, що позитивна мотивація може бути матеріальною або нематеріальною (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення матеріальної та нематеріальної мотивації

Вид мотивації	Характеристика мотивації
Матеріальна мотивація	- включає в себе всі грошові виплати за виконану роботу (зарплата, премії, бонуси). - вплив високого рівня заробітної плати на мотивацію персоналу та підвищення ефективності виробництва є багатоплановим.
Нематеріальна мотивація	- включає в себе широкий набір інструментів. Комфортні умови праці, впевненість у своєму стабільному становищі та значущості для компанії, гарантований соцпакет, навчання за рахунок компанії, відвідування форумів та конференцій, дружний колектив лояльно налаштоване керівництво, що не шкодує заслуженої похвали, пільги, путівки, можливість влаштувати дитину в дитячий заклад – усе це є позитивною мотивацією.

Джерело: [18, с. 35-37]

Щодо матеріальної мотивації, варто зазначити, що регулярна виплата заробітної плати має позитивний вплив на ефективність роботи. Додаткові премії, отримані працівниками, стимулюють їх до більш продуктивної діяльності у майбутньому, що сприяє успіху організації. По-перше, підвищення рівня заробітної плати сприяє зменшенню текучості кадрів і сприяє формуванню стабільного колективу. По-друге, висока заробітна плата дозволяє привернути найкращих, найбільш кваліфікованих, досвідчених та ініціативних працівників на ринку праці. Це також приносить економічні вигоди, оскільки зменшується необхідність у витратах на навчання та перепідготовку нових співробітників.

Наступною класифікацією є розподіл мотивації на зовнішню та внутрішню (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення зовнішньої та внутрішньої мотивації

Вид мотивації	Характеристика мотивації
Зовнішня мотивація	- це спосіб досягнення мети, наприклад, заробити гроші, отримати визнання, отримати підвищення по кар'єрних сходах. Зовнішня мотивація відповідно впливає на поведінку, проте вона не є ефективною, коли її сприймають як тиск.
Внутрішня мотивація	- передбачає, що працівник сам дає оцінку своїм результатам і сам усвідомлює, які завдання він повинен виконати.

Джерело: сформовано на основі [10, с. 60] та власних досліджень

Також мотивація персоналу поділяється на загальнокорпоративну, групову та індивідуальну. До нашого часу на підприємствах була впроваджена загальнокорпоративна система мотивації, розрахована на застосування одних і тих самих видів мотивації до різних груп працівників [30; с.59-60].

Групова мотивація персоналу відноситься до процесу стимулювання та підтримки мотивації всієї групи працівників в організації. Вона базується на розумінні того, що успіх та результативність залежать не лише від окремих працівників, але й від спільних зусиль та взаємодії між ними. Групова мотивація спрямована на створення сприятливого та дружнього колективу, де кожен член групи відчуває важливість своєї ролі та внесок у досягнення спільних цілей. Вона може бути досягнута за допомогою спільних проєктів, командних завдань, винагород та похвали, що спрямовані на всю групу, а також створенням сприятливого робочого середовища, де підтримується співпраця та взаємодопомога між працівниками. Групова мотивація може підвищити ефективність та результативність групи, сприяючи високому рівню спільної роботи та досягненню поставлених цілей організації.

Залежно від того що потрібно стимулювати мотивація буває двох форм:

- поточного заохочення – це підхід до стимулювання персоналу, який передбачає надання негайних та конкретних винагород або заохочень за

досягнення високих результатів або виконання важливих завдань. Цей вид мотивації спрямований на надання прямої, миттєвої мотивації працівникам з метою підтримки та посилення їхньої працездатності та продуктивності. Поточне заохочення може включати такі елементи, як бонуси, премії, подяки, подарунки або можливість отримати особливі пільги чи переваги. Ці заохочення можуть бути надані як визнання зусиль та досягнень працівника, так і як стимул для досягнення певних цілей або виконання певних завдань. Мотивація поточного заохочення є важливою, оскільки вона забезпечує негайний стимул для працівників та допомагає підтримувати високу мотивацію та залученість. Цей вид мотивації може покращити задоволеність працівників роботою, збільшити їхню продуктивність та сприяти досягненню організаційних цілей;

- за результатами підсумку – це підхід до стимулювання персоналу, який базується на нагородженні та визнанні працівників за досягнення певних результатів або виконання поставлених цілей. В цьому підході вимірюються та оцінюються результати роботи працівників, а потім відповідно нагороджуються ті, хто досягає найкращих показників або перевиконує очікування. Мотивація за результатами підсумку сприяє стимулюванню конкуренції та прагненню до високих досягнень серед працівників. Вона може включати систему премій, бонусів або просування за результатами, а також публічне визнання та похвалу за вдалу роботу. Цей підхід сприяє залученню працівників до досягнення поставлених цілей, стимулює їхню мотивацію та допомагає впроваджувати культуру високих досягнень в організації. Мотивація за результатами підсумку є важливою, оскільки спонукає працівників до вдосконалення своїх навичок, зусиль та результатів роботи. Вона створює стимул для самореалізації, розвитку та досягнення високих стандартів професійності. Цей підхід допомагає організації підтримувати високу продуктивність, досягати поставлених цілей та забезпечувати конкурентний розвиток.

Також існує розподіл мотивації на стійку та нестійку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення стійкої та нестійкої мотивації

Вид мотивації	Характеристика мотивації
Стійка мотивація	– впроваджена на потребах людей. Так як потреба – це внутрішні спонукальні мотиви до діяльності людини, то даний вид мотивації не потребує додаткового підкріплення.
Нестійка мотивація	– це вид мотивації, який вимагає додаткового підкріплення у вигляді матеріальних та нематеріальних стимулів

Джерело: сформовано на підставі [10].

У сучасній практиці виділяють наступну класифікацію типів мотивації робітників [4; с.11-12]:

- «Інструменталіст» - такий тип робітника індиферентний до форми власності, роботодавцю та іншим заохоченням; мотивація спрямована на чистий зарібок, бажано готівкою. Це, наприклад, вантажники, таксисты і т.д.

- «Професіонал» - для такого працівника найважливіша умова діяльності – реалізація своїх професійних навиків та можливостей. Це програмісти, вчені, музиканти та художники. Однак, серед двох останніх категорій часто трапляються люди, які орієнтовані у своїй діяльності на визнання з боку оточуючих.

- «Патріот». Основа його мотивації – високі ідейні та людські цінності. Це вчителі та викладачі ВНЗ, керівники дитячих кружків, лікарі, ті, що працюють у системі державної охорони здоров'я, військові. Тобто всі ті, хто працює на благо суспільства, не зважаючи на скромну винагороду з боку держави.

- «Хазяїн» - потреби таких працівників необмежені, мотивація основана на досягнення та примноження багатства. Це, перш за все, клас підприємців, які йдуть на ризик заради збільшення власного багатства, при цьому створюючи нові продукти та робочі місця. Але, на відміну від попереднього типу робітників, вони думають, перш за все, не про благо суспільства, а про своє власне.

- «Люмпен» - працівник, який віддає перевагу зрівняльному розподілу матеріальних благ. Його постійно переслідує відчуття заздрості та незадоволеності порядком розподілу благ у суспільстві. Це, наприклад, «добровільні» безробітні.

Отже, ми детально розглянули складові, форми, види та методи стимулювання персоналу. Виявлено, що стимулювання персоналу є складним та багатограним процесом, який вимагає уваги та грамотного підходу з боку керівництва організації. Також виявили, що підходів до класифікації мотивування існує велика кількість, проте для створення ефективної системи мотивації необхідно вивчити достатньо та вміти їх застосовувати.

1.3. Сучасні світові моделі мотивування персоналу

Давайте розглянемо основні моделі мотивації персоналу. На сьогоднішній день всі існуючі моделі мотивації можна розділити на дві основні групи: змістовні та процесуальні (таблиця 1.4).

Змістовні моделі мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію, описують потреби, їх зміст та вплив на мотивацію людини. Першою такою теорією була ієрархія потреб, розроблена Абрахамом Маслоу у 1940-х роках. Пізніше, ця теорія була уточнена психологом Г. Мурреєм, але теорія Маслоу залишається широко відомою та застосовуваною до сьогодні. Крім неї, існують інші моделі мотивації, такі як теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія ERG Аль-Дефера та Теорія факторів Герцберга, які були розроблені на основі узагальнення ієрархії потреб Маслоу та подальшого дослідження різних аспектів мотивації. [39].

Світові моделі мотивування персоналу

Група моделей	Назва та автори
Змістовні	Ієрархія потреб (Абрахам Маслоу) Теорія набутих потреб (Мак-Клелланд) Теорія ERG (Аль-Дефер) Теорія факторів (Герцберг)
Процесуальні	Теорія очікування (К. Левін та В. Врум) Теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен) Теорія рівності – справедливості (основоположник С. Адамс) Модель партисипативного управління (Портер-Лоулер)

Джерело: сформовано на підставі [5; 38; 39]

У відповідності з ієрархією потреб А. Маслоу люди відчують певний набір чітко виражених потреб, які можуть бути об'єднанні в окремі групи, розташовані ієрархічно. Це потреби: фізіологічні, безпеки, належності, визнання та поваги, самовираження. Потреби вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені хоча б частково потреби нижчого рівня [38].

К. Альдерфер у своїй теорії ERG виходить з того, що потреби людини можна об'єднати в 3 групи, розташовані ієрархічно: існування, зв'язку, зростання. Різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня [5].

Автор теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланд вважає, що на мотивацію і поведінку людей істотно впливають три потреби, набуті під впливом життєвих умов, досвіду та навчання:

- в досягненні (люди з вираженою потребою в досягненні вибирають персональні, помірно складні завдання і цілі, що несуть в собі елементи виклику і гарантують негайний відчутний результат);

- у співучасті, що проявляється у прагненні до дружніх стосунків з оточуючими;

- у владі, що виявляється в прагненні контролювати ресурси і всі процеси що відбуваються навколо [5].

Відповідно до теорії 2-х факторів Ф. Герцберга, на задоволеність людини роботою впливають дві групи факторів:

- гігієнічні (або фактори «здоров'я») – зарплата, безпека на робочому місці, умови на робочому місці, статус, правила, порядок роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами і підлеглими; наявність таких факторів знижує у людини почуття незадоволеності роботою;

- мотивуючі – досягнення, визнання, відповідальність, просування, зміст роботи, можливість росту; саме ці чинники змушують людину працювати на повну силу [38].

Процесуальні моделі мотивації вивчають динаміку взаємодії різних мотивів. Вони дозволяють розуміти, як формується процес мотивації та як його досягнення сприяє досягненню бажаних результатів. Давайте розглянемо кілька з цих теорій.

Теорія очікування базуються на динаміці взаємозв'язку різних мотивів. Те, як ініціюється та спрямовує поведінку людини, називають теоріями процесу мотивації. Дані теорію дають змогу зрозуміти, як будується процес мотивації і як можна мотивувати працівників задля досягнення цілей підприємства. Виділимо деякі з них:

Теорія очікування за К. Левінім, і В. Врумом та ін. [38]. Дана модель заснована на тому, що наявна потреба не є ключовою складовою мотивації людини до досягнення мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або отримання бажаного.

Відповідно до теорії постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), поведінка людини визначається цілями, які вона ставить перед собою. При цьому рівень виконання роботи залежить від 4-х характеристик цілей [38]:

- складності (ступінь професіоналізму та рівень виконання, необхідні для її досягнення);
- специфічності (кількісна якість мети, її точність і визначеність);
- прийнятності (ступінь, до якої людина сприймає мету як власну);
- прихильності (готовність витратити зусилля певного рівня для досягнення мети).

Теорія рівності-справедливості, розроблена С. Адамсом [38], базується на тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою дій інших людей під час праці. Якщо вона сприймає недостатню винагороду, вона відчувається незадоволеною, що може призвести до зниження зусиль у праці, спроб збільшення винагороди, втрати впевненості в собі, виходу з організації та інших негативних наслідків.

Відповідно до теорії партисипативного управління, якщо зацікавлена людина бере участь у внутрішньо-організаційній діяльності, вона отримує від цього задоволення, працює краще, з більшою віддачею. Модель Портера-Лоулера є комплексною процесуальною теорією мотивації, що включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості [38].

Отже, а сьогоднішній день існує широкий вибір світових моделей мотивування персоналу, які надають підприємствам можливість знайти оптимальний підхід, враховуючи їхню унікальну специфіку, особливості роботи та потреби робочого колективу. Завдяки цій розмаїтості, організації можуть здійснити вибір моделі, яка найкраще підійде для досягнення ефективності та задоволеності персоналу, сприятиме досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»

Університет «КРОК» є одним із перших приватних ЗВО України та має вищий за національною класифікацією IV рівень акредитації (додаток А), який був заснований в 1991-му році фірмою «КРОК». Сьогодні Університет є частиною великої освітньої корпорації, де забезпечується якісна робота з надання освітніх послуг та розвитку здобувачів як професіоналів у обраних галузях і як цікавих особистостей.

Загалом, Університет «КРОК» надає послуги освіти населенню України та іноземцям. Споживачами його послуг є люди різних вікових категорій, які прагнуть отримати знання, або покращити свої професійні вміння, тобто отримання післядипломної освіти.

Університетська місія полягає в розробці гнучкої та інноваційної системи освіти, яка сприяє готуванню кваліфікованих фахівців, особистісному розвитку, проведенню наукових досліджень та наданню консультативних послуг. Ми прагнемо створити освітнє середовище, що відповідає вимогам інформаційного суспільства, задовольняє потреби національного та міжнародного ринків праці, і є інтегрованим у глобальний освітній простір, привержений демократичним цінностям.

Дерево цілей – це інструмент, що дозволяє визначити основні цілі та завдання організації та структурувати їх за принципом від загального до часткового. Для Університету «КРОК» можна скласти наступне дерево цілей (Рис. 2.1).

Для того, щоб досягти основних цілей «КРОКу» потрібно розробити та впровадити нові програми та методики навчання, забезпечити сучасне

матеріально-технічне та інформаційне забезпечення навчального процесу, залучувати кваліфікаційних викладачів та науковців, розвивати системи контролю та оцінювання знань студентів, сприяти публікаціям наукових праць та їх відкритому доступу, залучувати відомих вчених та наукових організацій до співпраці, забезпечити практичну підготовку студентів та сприяти знаходженню робочих місць та кар'єрному розвитку.



Рис. 2.1. Дерево цілей Університету «КРОК»

Джерело: сформовано на основі [43] та власних досліджень

Також потрібно виконувати стратегічні завдання шляхом залучення додаткового фінансування для наукових досліджень, розробки та впровадження наукових проектів у співпраці з науково-дослідними інститутами та компаніями.

Важливою складовою стратегічних завдань виступає забезпечення високої якості освіти, тобто підвищення кваліфікації викладачів та науковців, розробка та впровадження нових програм навчання, підвищення доступності навчання для студентів з різних соціальних груп, укладання угод з провідними університетами світу, залучення іноземних викладачів та студентів, забезпечення практики та стажувань в провідних компаніях, створення мережі контактів із спеціалістами різних галузей. Звісно ж необхідно забезпечити ефективне управління університетом, точніше розробляти та впроваджувати ефективну систему управління, забезпечити прозорість та відкритість управління, підвищувати ефективність фінансового управління та забезпечувати стабільну фінансову базу.

Дерево цілей для ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» передбачає розвиток в різних напрямках, забезпечення високої якості освіти та наукових досліджень, підвищення доступності навчання та розвиток кар'єри, створення ефективної системи управління та мотивації співробітників університету. Для досягнення цих цілей необхідно забезпечити належний ресурс та якісну систему управління.

Управління персоналом в Університеті здійснює вагомий вплив на продуктивність та ефективність праці. Адже завдяки правильно сформованій стратегії керівництва, «КРОК» зможе досягти визнання та переваги серед інших навчальних закладів.

Розглядаючи ВНЗ «КРОК», можна сказати, що організаційна структура для нього - це спосіб розподілу функцій, повноважень та обов'язків між різними рівнями та підрозділами університету, а також спосіб їх координації та взаємодії.

Детально ознайомитися з організаційною структурою Університету «КРОК» можна за допомогою додатку Б. Також можна сказати, що для університету притаманна лінійно-функціональна структура управління (додаток

Б), яка є комбінацією лінійної та функціональної структури управління. У цій структурі керівництво університету поділяється на функціональні підрозділи (наприклад, відділи, департаменти та ін.), але кожен підрозділ має свій лінійний рівень керівництва. Крім того, така структура дозволяє забезпечити чітку відповідальність за виконання завдань на різних рівнях. Однак, також можуть бути деякі недоліки такої структури управління університетом, зокрема, можливість виникнення труднощів у координації та співпраці між різними функціональними підрозділами, а також недостатньої гнучкості в прийнятті рішень.

Лінійно-функціональна організаційна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів. Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоящим – раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків – стабільність повноважень та відповідальності персоналу – єдність та чіткість розпорядництва – оперативне прийняття рішень – персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності – професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб 	<ul style="list-style-type: none"> – дублювання управлінських функцій – розпорошення відповідальності – внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних – протиріччя між лінійними та функціональними керівниками – протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів – спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям

Джерело: сформовано на підставі [28] та власних досліджень

Після президента Університету «КРОК» на верхньому рівні керівництва знаходиться ректор, який координує роботу проректорів та різних функціональних підрозділів і забезпечує співпрацю між ними. А також служба

президента, яка координує роботу юридичного відділу, відділу економічного розвитку та стратегічного планування, управління бухгалтерського обліку і звітності та центру внутрішнього аудиту.

На мою думку, одним із способів покращення ефективності лінійно-функціональної структури управління університетом «КРОК» є використання механізмів координації та співпраці між різними функціональними підрозділами, наприклад, встановлення регулярних зустрічей керівників різних функціональних підрозділів з метою обговорення проблем та забезпечення співпраці. Також керівники підрозділів повинні бути ефективними менеджерами, здатними керувати та мотивувати свій персонал з метою виконання завдань поставлених перед підрозділом та досягнення цілей університету.

Враховуючи всі деталі організаційної структури ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», можна стверджувати, що керівництво сформувало вдалу лінійно-функціональну структуру організації, яка є дієвою та надає змогу розділити відповідальність та вирішення завдань між відповідними підрозділами.

Університет спрямовує свої наукові дослідження на широкий спектр тем, пов'язаних з економікою, правом, економічною безпекою, міжнародними економічними відносинами, правовим регулюванням економічних відносин, кримінально-правовим захистом економіки, організаційною, економічною та юридичною психологією, а також психологічним забезпеченням фінансово-економічної безпеки підприємств. Ці наукові напрями відображають важливі аспекти сучасного суспільства та сприяють розвитку знань і практичних рішень у цих областях.

В «КРОК» існують такі ступені вищої освіти як бакалавр, магістр, аспірантура та докторантура в різних галузях знань (табл. 2.2). З ними можна ознайомитися детальніше в додатках В, Г та Д. За всіма спеціальностями в університеті пройдена акредитація та отримані сертифікати [43].

Ступені вищої освіти та їх галузі знань

Ступінь вищої освіти	Галузі знань
Бакалавр (20 сертифікатів про акредитацію)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Культура і мистецтво 2. Міжнародні відносини 3. Журналістика 4. Гуманітарні науки 5. Управління та адміністрування 6. Сфера обслуговування 7. Інформаційні технології 8. Соціальні та поведінкові науки 9. Охорона здоров'я 10. Право.
Магістерська (14 сертифікатів про акредитацію)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління та адміністрування 2. Охорона здоров'я 3. Соціальні та поведінкові науки 4. Право 5. Міжнародні відносини

Джерело: сформовано на підставі [43]

Також на базі Університету діє «Фаховий коледж». Навчальні підрозділи коледжу представлені на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Навчальні підрозділи Фахового коледжу

Джерело: сформовано на підстава [43]

Студенти є ключовими фігурами внутрішнього середовища університету «КРОК». Вони представляють головну масу університетської спільноти. Взаємодія між студентами, їхні стосунки з викладачами та іншими представниками університетської спільноти визначають атмосферу університету. Тому розглянемо кількість студентів Університету та Фахового коледжу за останні 3 роки (рис. 2.3).

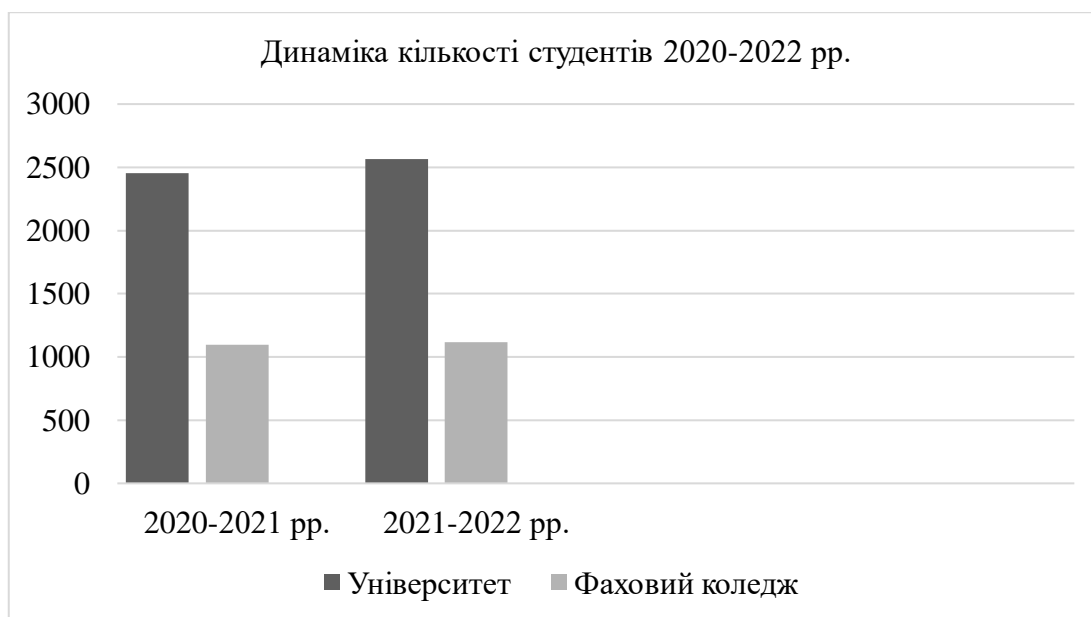


Рис. 2.3. Динаміка кількості студентів за останні 3 роки

Джерело: [43]

Аналізуючи діаграму кількості студентів за останні 3 роки в Університеті та Фаховому коледжі, можна стверджувати, що контингент студентів Університету зріс на 4,4 %, а коледжу на 2,1 %. Ключовим показником є відсутність зменшувальної динаміки. Тому, не дивлячись на події пандемії, економіки, політичні фактори, навчання залишається затребуваним для населення. Також завдяки можливості отримати навчання заочно або ж дистанційно, сприяє вступу до університету з інших міст та країн.

Зовнішньоекономічна діяльність університету економіки та права «КРОК» знаходиться в активній фазі свого розвитку та включає в себе різноманітні заходи з метою розвитку міжнародної співпраці. Міжнародні зв'язки з партнерами пов'язані не лише з освітою студентів, а і з підвищенням рівня кваліфікації, обміну досвідом для викладачів навчального закладу.

в Університеті існує навчально-науковий інститут міжнародної освіти (ННІМО), який створено на базі Управління міжнародного співробітництва Університету «КРОК» в 2022 році. Навчання іноземних громадян залишається одним із пріоритетних напрямів діяльності підрозділу.

ННІМО веде співпрацю із навчальними закладами-партнерами з усього світу. «КРОК» співпрацює з університетами Нідерландів, Австрії, Німеччини, Італії, Польщі, Угорщини, Латвії, Литви, Молдови, Грузії, Азербайджану. Також має підтримує стосунки з іноземними партнерами в рамках проектів урядів Нідерландів, Польщі, США та Європейського Союзу.

Студенти Університету «КРОК», які володіють англійською мовою на рівні Upper Intermediate (B2) або вище, можуть відвідувати лекції та складати іспити англійською мовою, мають можливість брати участь у програмах обміну та проводити академічний семестр в освітній установі країн Польщі, Латвії, Угорщини, Італії, Іспанії та інших, яка є одним з партнерів Університету «КРОК».

Починаючи з 2001 року, Університет «КРОК» почав займатися підготовкою громадян з інших країн. Протягом цього часу близько 4000 іноземних студентів пройшли мовну та професійну підготовку в підготовчому відділенні Університету, навчалися на програмах бакалаврату, магістратури та подвійних дипломах, здійснювали дослідження в аспірантурі та докторантурі. На сьогоднішній день, Університет приймає понад 700 громадян з 44 країн світу на 21 освітній програмі. Найбільш представлені країни серед студентів включають Нігерію, Лівію, Індію та Іран. Університет «КРОК» є одним з найбільших приватних вищих навчальних закладів в Україні за кількістю іноземних студентів.

Отже, університет «КРОК» здійснює освітянську діяльність як на внутрішньому українському ринку, так і співпрацює з іноземними державами. Також Університет займає одне з лідируючих місць серед приватних ВНЗ в Україні та має всі можливості для того, щоб стати найкращим не лише на вітчизняному ринку знань, а й на європейському.

2.2. Характеристика персоналу ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» та аналіз системи його мотивування

Якість працівників, їхній професійний рівень, мотивація, також має безпосередній вплив на якість освітніх послуг та розвиток університету. В «КРОК» викладають та працюють доценти, кандидати наук, адміністративний персонал та інші кваліфіковані працівники, які відповідають за якість навчання дослідження, безперебійну роботу університету, підтримують його інфраструктуру, що забезпечує високий рівень навчання студентів. Завдяки взаємодії між викладачами та студентами, а також співпраця між викладачами та іншими підрозділами університету «КРОК», створюються умови для успіху університету.

Розглянемо динаміку зміни кількості співробітників університету на кінець року протягом останніх 3-х років (2020-2022 рр.) (рис. 2.4).

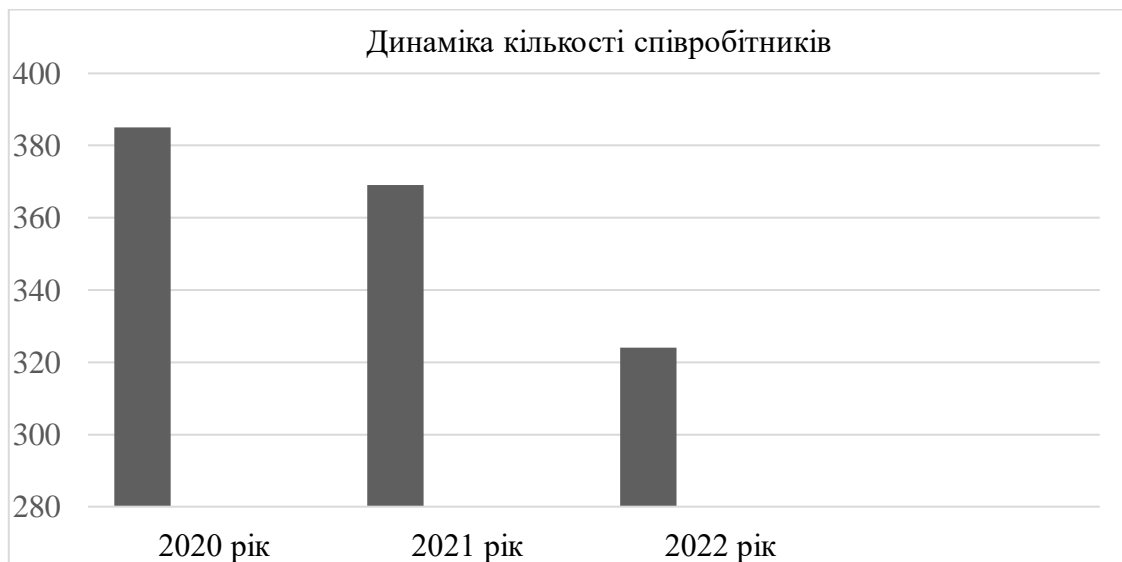


Рис. 2.4. Динаміка зміни кількості співробітників

Джерело: складено на основі [43]

Розглянувши дані діаграми можна стверджувати, що кількість кадрів в університеті вагомо зменшилася порівняно з 2020-м роком. Фактором впливу стали карантинні та воєнні обмеження. Дехто з працівників покинув країну,

хтось знайшов роботу із кращими умовами для себе. Проте, не зважаючи на зміни в країні, більшість співробітників виконують свої обов'язки безперебійно та працюють над розвитком та досягненням цілей університету.

Таким чином кількість співробітників з грудня 2020-го до грудня 2022 року знизилася на 15,9 %. Точніше, з 385 співробітників до 324.

Управління персоналом в Університеті здійснює вагомий вплив на продуктивність та ефективність праці. Адже завдяки правильно сформованій стратегії керівництва, «КРОК» зможе досягти визнання та переваги серед інших навчальних закладів.

Однією з найскладніших сторін управління підприємством ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», безумовно, можна вважати систему управління персоналом, а особливо підсистему мотивування трудової діяльності працівників. Функції, які виконує система мотивування:

- Залучення та утримання в організації кращих фахівців;
- Визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- Демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- Популяризація результатів праці кращих працівників;
- Застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- Покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- Забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Система мотивування працівників в Університеті «КРОК» включає в себе різноманітні мотиваційні компоненти (рис. 2.5).

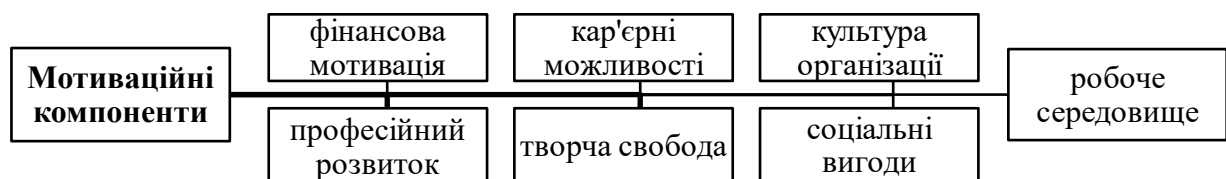


Рис. 2.5. Компоненти мотивування персоналу Університету «КРОК»

Джерело: [43] та власні дослідження

Один з найважливіших факторів – це заробітна плата. Університет пропонує своїм працівникам конкурентну зарплату, щоб зберегти їх в компанії та залучити нових компетентних кандидатів на відкриті вакансії. Також запроваджена бонусна система та інші форми додаткової оплати.

Інший важливий фактор – це можливості професійного розвитку. Університет пропонує своїм працівникам навчальні курси, семінари та інші форми навчання, щоб забезпечити їхній розвиток та зростання в кар'єрі.

Також, спеціальні переваги є важливим фактором мотивації. Це можуть бути медичні страхування, відпустки, дні відпочинку та інші соціальні пакети, які допомагають працівникам зберегти рівновагу між роботою та приватним життям.

Окрім цього, важливим фактором є можливості для прояву творчості та здійснення внеску в розвиток Університету. Професори та викладачі мають можливість приймати участь у дослідженнях.

Звісно ж, культура Університету «КРОК» також впливає на мотивацію працівників. Університет має позитивну та привітну культуру, тому працівники більш задоволені своєю роботою та мають бажання довше працювати в даному підприємстві. Культура організації включає в себе такі елементи, як співпраця, відкритість, прозорість та повага до кожного працівника.

Таким чином, можна стверджувати, що система мотивування в Університеті «КРОК» має різні її прояви. Такі, як матеріальні та нематеріальні стимули, що забезпечують високу продуктивність та ефективність праці персоналу організації.

2.3. Забезпечення якості персоналу в ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» за рахунок мотиваційних компонентів

Для забезпечення якості персоналу в Університеті «КРОК» здійснюється впровадження та застосування системи мотивації, яка вирішує наступні завдання (рис. 2.6).

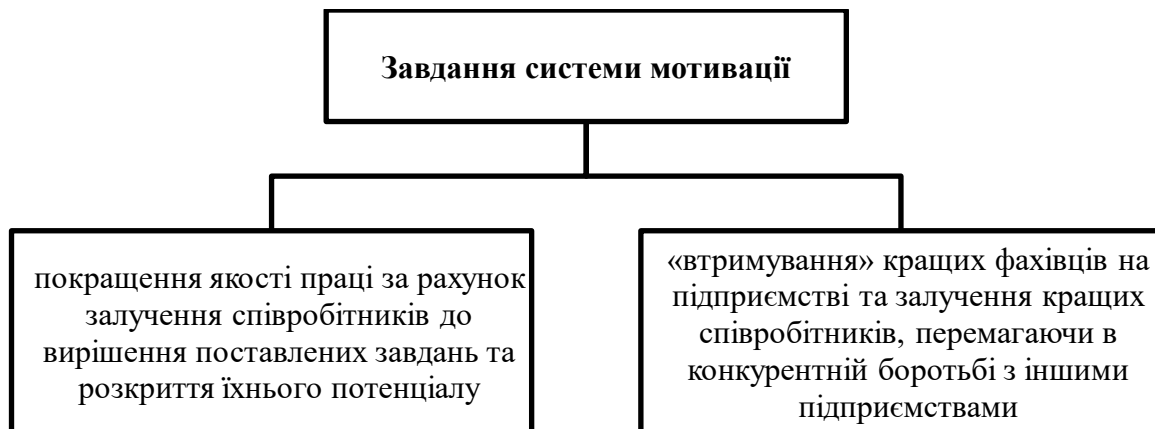


Рис. 2.6. Головні завдання впровадження та застосування системи мотивації

Джерело: [7] та власні дані

Розглянемо компоненти системи стимулювання та мотивування персоналу в Університеті «КРОК». Перш за все, як і для кожного працівника будь-якого підприємства, головним стимулятором до роботи є отримання грошової винагороди. До цього відносяться заробітна плата, премії, лікарняні, відпускні. Вже коли працівник впевнений та розуміє скільки та за що отримає матеріальної мотивації, можна виокремити нематеріальні чинники стимулювання.

Головними чинниками, звісно ж, є: можливість кар'єрного росту, визнання серед колег та поза межами Університету, отримання корпоративних нагород, можливість підвищити свою кваліфікацію закордоном.

В Університеті «КРОК» застосовуються корпоративні нематеріальні стимули працівників. Наприклад, створено низку відзнак та нагород за досягнення та вміння (рис. 2.7):

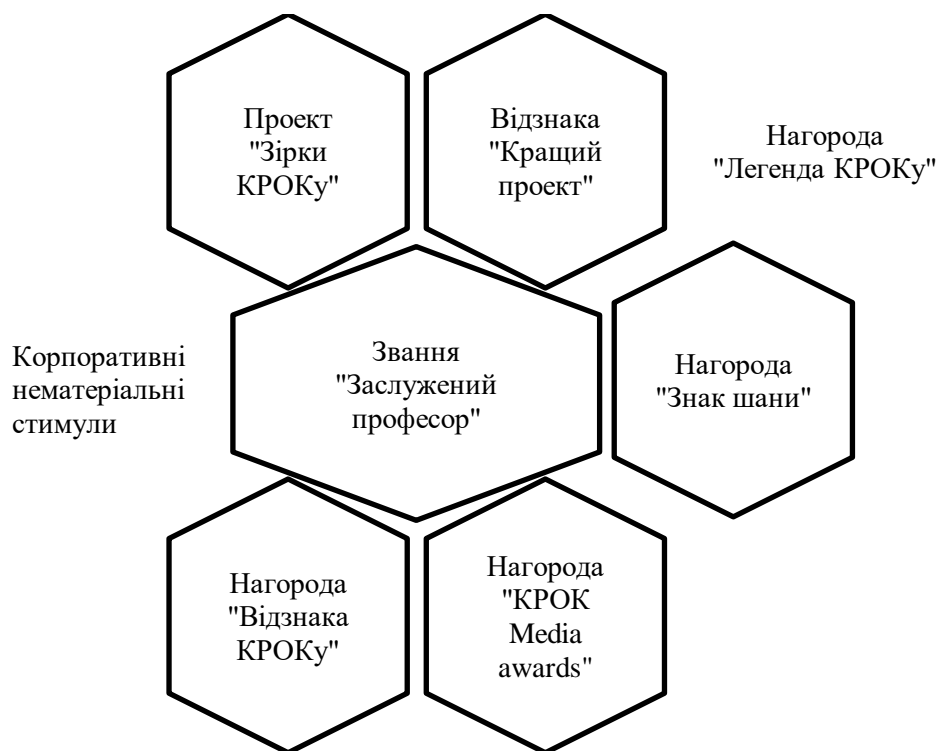


Рис. 2.7. Нагороди та відзнаки працівників «КРОКУ»

Джерело: сформовано на підставі [43]

Як бачимо, корпоративні відзнаки та нагороди мають вагоме місце в системі мотивування та стимулювання працівників університету.

Останні 3 роки проводиться нагородження працівників званням «Легенда КРОКУ», яке започаткувалося в університеті з вересня 2021 року. Ця нагорода вручається за видатні досягнення у царині удосконалення потенціалу Університету, зміцнення корпоративних цінностей та употужнення бренду Університету неординарними засобами, оригінальними ідеями та їх втіленням.

«Зірка КРОКУ» започаткувалася в 2008 році та вручається на початку навчального року на Церемонії посвяти у студенти кращим викладачам (відповідно до рейтингів за результатами соціопитування), керівникам і співробітникам підрозділів за розробку та впровадження інноваційних програм і проектів, кращим студентам, які досягли високих результатів у навчанні, науковій діяльності та громадському житті Університету.

Нижче наведено динаміку кількості нагороджених викладачів «Легендою КРОКу» протягом 2021 та 2022 років, а також нагороди проекту «Зірка КРОКу» 2008, 2019, 2020 та 2021 років (рис. 3.5).

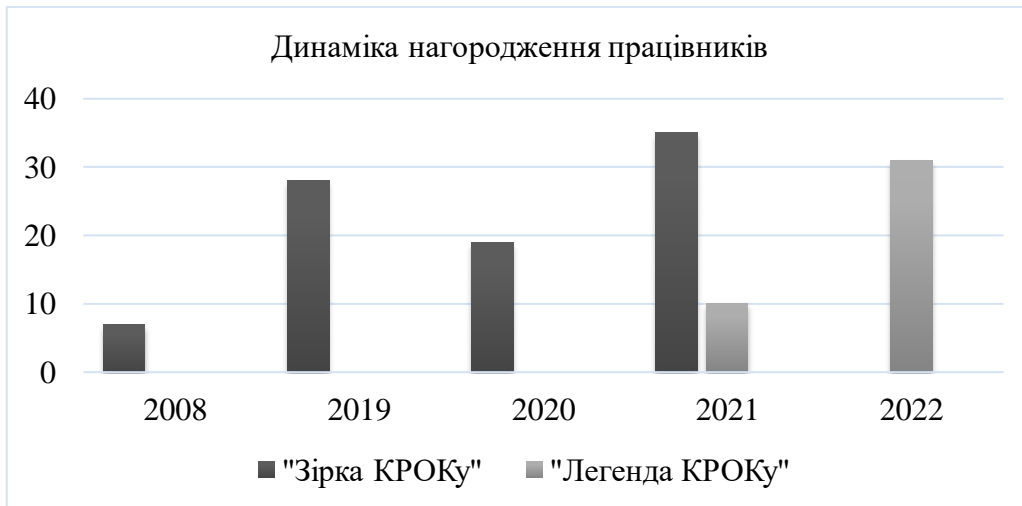


Рис. 3.5. Динаміка нагородження працівників

Джерело: [35]

Як бачимо, кількість нагороджених викладачів зростає, а тому можна сказати, що дані нагороди стимулюють працівників до ефективнішої роботи.

Також необхідно виділити той фактор, що викладачі мають працювати за покликанням, тому, можна стверджувати, що вкрай важливим мотиватором для педагога є бажання передати свої знання та навички майбутнім поколінням.

Отже, забезпечення якості працівників на підприємстві ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», здійснюється шляхом застосування різноманітних компонентів системи стимулювання та мотивування персоналу. Увага приділяється як матеріальній, так і нематеріальній формі мотивації. Тому, завдяки вдало сформованій мотиваційній системі, на підприємстві працюють висококваліфіковані кадри, які створюють імідж та сприяють розвитку Університету.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

3.1. Способи оцінки ефективності системи стимулювання і мотивації персоналу в ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Оцінювання системи мотивування в університеті є складним завданням, оскільки це залежить від багатьох факторів. Проте, виокремлю деякі методи, які можуть бути корисними для оцінки ефективності системи стимулювання та мотивування в університеті «КРОК»:

- Опитування працівників: проведення анонімного опитування серед працівників університету може допомогти з'ясувати, що саме стимулює їх до праці, які фактори знижують їхню мотивацію та як можна покращити систему мотивації.

Кожного семестру проводять анкетування працівників стосовно роботи підрозділів для того щоб оцінити та удосконалити їх можливості. Динаміку такого оцінювання зображено на рис. 3.1.

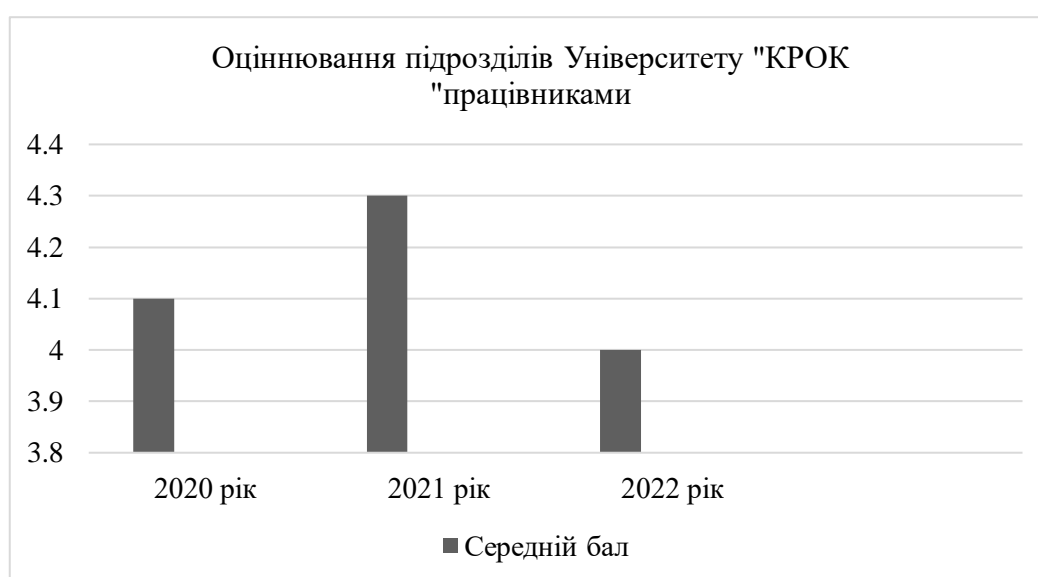


Рис. 3.1. Динаміка оцінок працівниками підрозділів Університету
Джерело: [43]

Як бачимо, в 2020 році, серед структурних підрозділів, які пропонувалося оцінити в анкеті, найвищий середній бал (4,94) отримала бухгалтерія, а найнижчий (4,18) – їдальня. При цьому варто зазначити, що всі оцінювані структурні підрозділи отримали середній бал вище 4,1. Вже в 2021 році серед структурних підрозділів, які пропонувалося оцінити в анкеті, найвищий середній бал (4,89) отримали два підрозділи: департамент зв'язків з громадськістю та реклами та департамент кадрів та документального забезпечення, а найнижчий (4,53) – департамент з побутового обслуговування. При цьому варто зазначити, що всі оцінювані структурні підрозділи отримали середній бал вище 4,3. В 2022 році серед структурних підрозділів, які пропонувалося оцінити в анкеті, найвищий середній бал (4,89) отримав департамент зв'язків з громадськістю та реклами, а найнижчий (4,48) – департамент з побутового обслуговування. При цьому варто зазначити, що всі оцінювані структурні підрозділи отримали середній бал вище 4,0.

- Аналіз продуктивності: слід вивчити, які працівники продуктивніші та які показують кращий результат. Це допоможе визначити, які фактори мотивації здійснюють вплив на них;

- Порівняння з конкурентами: аналіз того, які системи мотивування використовують конкуренти університету. Це може надати корисну інформацію про те, що можна зробити краще або що вже застосовується у системі мотивації в університеті. Прикладом конкурента університету «КРОК» слугує приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», основним видом діяльності якого також є надання освітніх послуг. Адже визнання своїх недоліків в порівнянні з іншими та бажання їх покращити є важливим аспектом розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності університету.

Тому для того, щоб оцінити та порівняти даного конкурента в наданні освітніх послуг, сформовано таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика університетів «КРОК» та «Європейського університету»

Критерії оцінювання	Університет «КРОК»	«Європейський університет»
Рівень акредитації	IV	IV
Вартість навчання на рік (грн.)	від 12 000 грн	від 13 000
Форма навчання	денна, заочна, дистанційна	денна, заочна, дистанційна
Кваліфікаційний рівень	бакалавр, магістр, аспірантура, докторантура	бакалавр, магістр, аспірантура, докторантура
Кількість студентів	4 000	25 000
Місто	Київ	Київ
Консолідований рейтинг 2022	128-129 місце	171 місце
Віддаленість від метро	8 хвилин пішки	15 хвилин пішки
Безкоштовне навчання	ні	так
Міжнародне партнерство	так	так

Джерело: сформовано на підставі [9; 43]

Спостерігається конкурентоспроможність обох університетів. Обидва університети пропонують майже однакові ціни на навчання, також надають освіту за такими ж кваліфікаційними рівнями. В університеті «КРОК» навчається менша кількість здобувачів, проте, Європейський університет має меншу кількість позитивних відгуків в Google-пошуку.

Задля підвищення рейтингу серед приватних вищих навчальних закладів, університет повинен постійно розвиватися, вивчати свої конкурентів, намагатися надавати якісніші освітні послуги, забезпечити різноманітні навчальні програми та звісно ж сформуванню маркетингову стратегію, яка допоможе зробити університет «КРОК» впізнаваним брендом.

- Експертна оцінка: експерти в галузі управління персоналом закладу освіти можуть надати професійну оцінку системи мотивації працівників

університету, оцінити її переваги та недоліки, та надати рекомендації стосовно її поліпшення;

- Аналіз звітності: аналіз витрат на оплату праці та бонусів, може дати інформацію про те, які складові системи мотивації працюють краще, а які не такі ефективні;

- Систематичний підхід: Важливо, щоб оцінка системи мотивування була систематичною та здійснювалася регулярно. Таким чином, можна буде відстежувати зміни в системі та впливати на її поліпшення;

- Розробка та впровадження стратегії мотивування: На основі отриманих результатів оцінювання системи мотивації в університеті можна розробити та впровадити таку стратегію, яка буде враховувати особливості університету та потреби його працівників.

Тому, система управління персоналом є динамічною структурою, яка потребує постійного розвитку, вдосконалення та розширення шляхом впровадження різноманітних мотиваційних заходів. Визнання ефективності та результативності праці кожного працівника в першу чергу ґрунтується на його індивідуальних можливостях та особистому інтересі, а також насвідомленні його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг зусиль, який працівник вкладає у свою роботу, залежить від його оцінки адекватності винагороди та впевненості в її отриманні [33, с.85].

Отже, я вважаю, що система стимулювання і мотивування в Університеті «КРОК» враховує побажання та потреби всіх підрозділів. Адже для ефективної та продуктивної праці кожному робітнику необхідно мати на меті не лише задоволення своїх особистих потреб, а і досягнення цілей всього підприємства. А в Університеті саме так і є, що керівництво формує таку систему мотивування для своїх підлеглих, яка допомагає досягти успіху на ринку.

3.2. Перспективи впливу мотивації на персонал підприємства та його продуктивність праці

Мотивація має значний вплив на працівників і їхню продуктивність. Тому, важливо серйозно підходити до розробки та впровадження системи стимулювання та мотивації персоналу.

Згідно з О.О. Гетьманом [4], можна виділити два типи факторів, що впливають на зростання продуктивності праці (див. рис. 3.2): екстенсивні та інтенсивні. Ці фактори включають матеріально-технічні, соціально-економічні та організаційні аспекти продуктивності праці, які залежать від різноманітних чинників та спільно використовуються для досягнення цілей підприємства.



Рис. 3.2. Фактори зростання продуктивності праці.

Джерело: [7].

З даних рисунку 3.2. бачимо, що для підвищення продуктивності праці необхідно врахувати багато факторів, які комбінуються та здійснюють вплив на працівників та їх роботу.

Ефективна система внутрішнього управління підприємством, яка передбачає наявність чітко організованої моделі мотивації праці робітників, займає одне з ключових місць у системі організації діяльності підприємства. Політика мотивації персоналу удосконалює процес адміністративного управління, що полягає в розробці і виконанні планових завдань, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління, із застосуванням інтересів працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості в результатах діяльності особистих та взагалі підприємства, у зростанні показників ефективності виробництва [37; с.178].

Планування системи мотивації з використанням ефективних, науково обґрунтованих інструментів має значний потенціал для підвищення продуктивності праці, збільшення обсягу продажів, поліпшення виробничих процесів та якості обслуговування клієнтів, одночасно мінімізуючи матеріальні затрати компанії. Коли працівник залучений до своїх посадових обов'язків із зацікавленістю, творчістю та повною самовіддачею, а його особисті цілі співпадають з розвитком підприємства, коефіцієнт продуктивності значно зростає. Одним із методів покращення мотивування праці є використання мотивації через надання вільного часу або модульної системи компенсації вільним часом. Наразі, ця форма нематеріальної мотивації ще не отримала широкого застосування в українських підприємствах, але досвід зарубіжних компаній свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах України.

Нестабільна економічна ситуація в Україні, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства.

Керівництво підприємств не може зменшити їх негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності [8].

Традиційно три групи нематеріальних засобів мотивації:

- ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад «дошку пошани», поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому працівнику;

- ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях;

- ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткові позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [9; с.36].

У процесі прийому нового працівника на роботу вкрай важливо визначити, який вид мотивації має для нього найвищий пріоритет. Якщо основним мотивуючим фактором для працівника є матеріальне стимулювання, то ймовірно, його активність у творчих розробках, нововведеннях та навчанні буде обмежена, оскільки гроші є основним чинником його зацікавлення інших професійних досягнень та досягнення якісних результатів праці.

Впливовим фактором у виборі засобів мотивації є стать і вік працівників. Так, матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, які можуть дозволити собі відсунути особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які, не зважаючи на свій громадський стан, дозволяють собі вести насичене особисте життя. На результати праці заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала та суспільна повага. Співробітники віком до 30 років дуже цінують знакові відмінності, такі як, присвоєння звання подібного за змістом статусу кращого працівника. Вищезазначені висновки були зроблені після вивчення протягом шестирічного дослідження та аналізу наслідків впливу різних видів заохочень на основі категорії працівників [2].

Вищенаведені результати, дозволяють стверджувати, що об'єктом мотивування є працівники. Існує дуже багато способів впливу на мотивацію конкретної людини, кількість яких лише поповнюється. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності людини не є сталим. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує конкретну людину до ефективного виконання своїх обов'язків і продуктивної діяльності, вже завтра може сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому це лише підтверджує необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її настанов, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника. Необхідно звернути увагу, що більшість методів впливу на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються [21].

Також при здійсненні управлінських процесів на підприємстві необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [25; с.362]. Для організації системи мотивації і оптимізації управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників характеризується циклічністю: після тривалості періоду піднесення настає період спадів, а через деякий час з'являються нові піднесення. З урахуванням цих факторів будується крива мотивації.

Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [9; с.36].

Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності працівників та розміру зарплати, яку він отримує, використовується система «плата за виконання». Водночас розгляд зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективним

є сполучення матеріальної винагороди з різноманітними системами соціальних виплат та пільг, що здійснюються на рівні підприємства та формують спеціальні соціальні фонди. Такі виплати спонукають до покращення становища працівника, підтримують його працездатність, підвищення кваліфікації, зниження плинності робочої сили [1; с.25].

Управління персоналом є динамічною системою, яка потребує постійного розвитку, вдосконалення та доповнення шляхом впровадження різноманітних мотиваційних заходів. Ефективність та результативність кожного працівника в значній мірі залежать від його індивідуальних можливостей, особистих інтересів та усвідомлення власної ролі в колективних зусиллях. Розмір витрат праці значно впливає на самооцінку працівника, його сприйняття достатності рівня винагороди та впевненості в отриманні її компенсації [36; с.85].

Багато керівників українських підприємств вважають, що найефективнішим способом мотивації працівників, який є важливою складовою ефективного управління підприємством, є матеріальні заохочення, такі як грошова винагорода, премії та підвищення зарплати. Ці елементи вважаються основними і спрямовані на задоволення потреб працівників у мотивації. Проте для сучасних менеджерів важливими є також інші фактори, такі як значимість роботи, умови, що дозволяють повністю реалізувати власні здібності, вміння та навички, чітка кар'єрна перспектива та можливість виявити особисту творчість при вирішенні поставлених завдань.

Використання вміло налагодженого мотиваційного механізму значною мірою впливає на ефективність управління діяльністю підприємств. Враховуючи світовий досвід мотивації персоналу, можна стверджувати, що теоретична платформа для створення мотиваційного механізму існує, але потребує удосконалення з урахуванням результатів моніторингу і прилаштуванням до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні [36; с.86].

Саме мотивований персонал є складовою успішної роботи й поступального руху підприємства в напрямі реалізації стратегії й зміцненні його положення на

ринку [24; с.48]. До універсальних методів нематеріальної мотивації, які є ефективними як для великих підприємств, так і для середніх та дрібних, віднесено наступні: покращення робочого місця; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучкий графік; безкоштовне навчання; зайнятість працюючих в робочий час [26; с.31].

Спеціалісти у сфері підбору персоналу попереджають, що немає жодної повноцінної, універсальної програми мотивації персоналу, яка була б готовою до використання та гарантувала абсолютний успіх. Кожне підприємство повинно розробляти свою власну систему мотивації, яка є унікальною і залежить від багатьох факторів:

- від виду діяльності; чисельності і структури персоналу;
- корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону;
- прибутковості тощо. Також важливим є врахування стадії життєвого циклу підприємства [27].

Отже, якщо керівництво Університету «КРОК» буде звертати увагу на всі наведені вище фактори впливу мотивації на продуктивність праці персоналу та залучати нові методи стимулювання, діяльність підприємства буде ефективнішою та допоможе отримати більший прибуток та зайняти почесне місце серед приватних університетів в Україні та поза її межами.

3.3. Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу в Університеті «КРОК»

Вибір елементів, що стимулюють працю, є фундаментом управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою факторів, що спонукають до праці. Побудова моделі "потреба - інтереси - стимули (мотиви) - винагорода" допомагає зрозуміти, як досягається залучення людини до активної праці.

Управління мотивацією праці включає:

- а) вибір мотиваторів праці;
- б) політику заробітної плати;
- в) політику винагород та послуг;
- г) політику участі в успіху;
- д) управління витратами на персонал.

При побудові системи мотивації праці важливо дотримуватися таких традиційних принципів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Принципи побудови системи мотивації праці

Джерело: [23]

Мотивація персоналу є однією із функцій управління поряд з іншими функціями, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень [36]. Тому успіх управління організацією залежить від того, наскільки є ефективною мотивація робітників, які працюють в організації. З метою підвищення та утримання мотивації на необхідному рівні необхідним є формування цілісної системи стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі,

перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечуватиме комплекс соціальних гарантій. Ключовим моментом мотивації персоналу як складової ефективного управління підприємством має бути виділення перспективних співробітників. Цей підхід має бути спрямований на залучення та утримання кращих співробітників, здійснення постійного пошуку талантів серед працівників на підприємстві [28].

Основа мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах: потенційні можливості співробітника (психофізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.), особистісні мотиваційні компоненти; мета і завдання бізнесу [2, с. 379 - 391].

Додатково до стимулювання персоналу, важливим аспектом є врахування основних базових потреб людини, включаючи фізіологічні потреби, потребу в безпеці та захисті, потребу в любові та підтримці, потребу в досягненнях та потребу в соціальному визнанні.

Також при здійсненні управлінських процесів на підприємстві необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше незалежно від рівня їх вмінь чи навичок [26, с. 362]. Для організації системи мотивації і оптимізації управління персоналом на підприємстві необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників характеризується циклічністю: після тривалості періоду піднесення настає період спадів, а через деякий час з'являються нові піднесення. З урахуванням цих факторів будується крива мотивації.

Планування системи мотивації із застосуванням ефективних науково обґрунтованих інструментів, дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу та покращувати виробничий процес, виключаючи при цьому надлишкові матеріальні затрати з боку організації. Коли працівник виконує свої посадові обов'язки зацікавлено, творчо, з повною самовіддачею, і цілі його саморозвитку співпадають з умовами розвитку підприємства, коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Одним із методів удосконалення мотивації

праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом.

Для того, щоб мотивація працівників в організації була ефективною, необхідно задовольняти їх матеріальні потреби і стимулювати їх матеріальними інтересами. Хоча значення трудових та статутних мотивів може зрости, це не означає, що роль матеріальних мотивів і стимулів стає незначною. Вони залишаються важливими каталізаторами, які допомагають значно підвищити рівень праці та сприяють досягненню особистих та організаційних цілей.

Ефективність та продуктивність праці конкретного працівника визначаються його індивідуальними здібностями, особистим інтересом та усвідомленням його ролі в колективних зусиллях. Обсяг праці залежить від того, наскільки працівник вважає свою винагороду задовільною та впевненою у її отриманні. Усі керівники розуміють необхідність стимулювання працівників організації до досягнення поставлених перед ними виробничих цілей та завдань.

Ефективність праці – це підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг. Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці [24].

Саме ці показники характеризують кількісні та якісні наслідки роботи підприємства і працівника.

Продуктивність праці – це найважливіший із показників ефективності праці, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно встановлених вимог [6].

Важливо відзначити, що підвищення показників продуктивності праці не тільки сприяє розвитку підприємства, але й відповідає принципам оптимізації виробничих витрат, що є ключовим критерієм ефективності управління на всіх рівнях. Керівництво підприємства повинно майстерно поєднувати різні методи мотивації з метою досягнення успіху, не обмежуючись виключно матеріальними аспектами. Система мотивації персоналу на підприємстві повинна передбачати кілька етапів.

На першому етапі необхідно розробити і впровадити методику, яка включатиме матеріальне і моральне стимулювання. Важливо врахувати можливості підприємства і передбачити достатньо високий рівень надбавок і премій, щоб продемонструвати реальний інтерес керівництва у підтримці працівників у досягненні високої якості роботи. При оплаті праці варто використовувати такі залежності:

- між засобами на оплату праці і результатами економічних цілей підприємства;
- між якістю, результативністю праці кожного працівника та заробітною платою;
- між рівнем заробітної плати і можливістю задоволення основних потреб працівників (забезпечення так званого соціального мінімуму);
- між результатами праці працівників та їх економічним і моральним суспільним визнанням.

Особливу увагу під час проектування системи мотивування необхідно приділяти процесам, що впливають на конкурентоспроможність продукції. Це передбачає розробку другого етапу – системи мотивування працівників у напрямі творчої діяльності.

На другому етапі пропонується поліпшення системи мотивації працівників, що призводить до зростання конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі акцентується увага на вдосконаленні мотиваційних механізмів та інструментів, які сприятимуть залученню, збереженню та розвитку кваліфікованого персоналу.

Третій етап характеризується створенням загальної системи мотивації, що базується на розробленій філософії якості, а також передбачає глибокі зміни в уявленні про якість праці. На цьому етапі здійснюється формування цінностей і орієнтацій персоналу на постійне оновлення всіх аспектів діяльності з метою досягнення передових позицій у конкурентній боротьбі і забезпечення успіху підприємства [17].

Раціональним також є проведення моніторингу, який включає в себе аналіз існуючої системи мотивації, оцінку якісних характеристик працівників, дослідження мотиваційної сфери персоналу та оцінку необхідності внесення змін до системи мотивації.

Кожне підприємство зацікавлене у підвищенні продуктивності праці, тому необхідно запроваджувати програми управління продуктивністю праці. Управління продуктивністю праці - це складне комплексне завдання, важливе для організацій будь-якої сфери діяльності й будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху у своїй діяльності. Реалізація даного завдання залежить від скоординованої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах програми [40].

Існує низка вимог до системи мотивації персоналу підприємства, а саме: об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці, передбачуваність: працівник має знати яку винагороду він одержить залежно від результатів своєї праці, адекватність: винагорода має бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду й рівню кваліфікації, своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у вигляді обліку для подальшої винагороди), значущість: винагорода має бути для працівника значущою, справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику організації й бути справедливими, зокрема з його позицій [21].

Як свідчить практика, невиконання цих вимог призводить до нестабільності в колективі та має сильний демотивуючий ефект. Це негативно впливає на продуктивність праці персоналу компанії, більш ніж відсутність будь-яких механізмів визначення винагороди за результатами праці.

Можна виділити три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємств. Перший підхід - стимул і покарання: люди працюють заради винагороди, а також з метою уникнення покарання. Другий підхід - мотивація через працю: більш цікава і різноманітна робота виконується якісніше і з більшим задоволенням. Третій підхід - систематичний зв'язок з менеджером: мотиваційна стратегія базується на аналізі ситуації та використаному стилі взаємодії з іншими людьми.

Є підстави стверджувати, що основні стратегічні напрями підвищення ефективності застосовуваних методів посилення мотивації такі: вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці, соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій та їх розвиток, залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати, запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

При цьому процес застосування прогресивних форм мотивації на підприємстві та має зводитися до систематичного планування успіху мотиваційної діяльності, вивчення отриманих позитивних результатів, розроблення нових методів, спрямованих на досягнення високої продуктивності на основі мотиваційного управління персоналом. Здійснення запропонованих заходів можливе за умови наявності на підприємстві одного або групи фахівців, які вивчають питання підвищення продуктивності праці на основі мотивації, підтримують зворотний зв'язок керівництва з працівниками, що надалі дасть змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища функціонування підприємства.

Особливістю мотивів праці є їх направленість. Саме тому для ефективного управління мотивацією необхідно: чітко усвідомити модель основного процесу

мотивації; знати фактори, які впливають на мотивацію, набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені; знати, що мотивація – це не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може привести до самозадоволення та інерції [15].

Я вважаю, що для удосконалення системи мотивування в університеті «КРОК» необхідно звернути увагу на наступні пропозиції:

- застосування індивідуального підходу до мотивації. Адже кожен працівник має свої потреби та мотиваційні фактори, які можуть відрізнятися від інших працівників. Саме тому важливо створити індивідуальні плани мотивації для кожного працівника;

- підвищення зарплати та інших форм фінансової мотивації. Всі розуміють, що зарплата є одним з основних мотиваторів працівників, тому важливо періодично переглядати рівень заробітної плати та надавати бонуси, які будуть заохочувати до вищої продуктивності праці;

- розвиток кар'єри та можливості для професійного зростання. Потрібно пропонувати працівникам можливість отримання нових навичок, проходження курсів та тренінгів, а також розвитку їхньої кар'єри. Наприклад, можливість пройти стажування в інших університетах, відвідати конференції та семінари;

- створення командних ініціатив та заохочення до співпраці. Треба заохочувати працівників до співпраці та створення командних ініціатив, що можуть створити нові можливості для покращення роботи університету та вирішення проблем;

- забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Важливо забезпечувати працівникам можливість відпочивати та відновлювати свої сили, забезпечувати гнучкий графік роботи, який дозволяє працювати з розумною кількістю годин на тиждень та мати достатньо часу на особисте життя;

- залучення до процесу управління та прийняття рішень. Для того, щоб працівники відчували свою важливість та цінність, важливо залучати їх до процесу управління та прийняття рішень. Наприклад, проведення щотижневих

зустрічей, де працівники матимуть змогу обговорити свої ідеї та пропозиції щодо покращення роботи університету;

- створення комфортних умов праці. Важливо створити комфортне та безпечне робоче середовище, яке сприяє високій продуктивності праці.

Таким чином, я можу запропонувати наступні кроки для покращення системи мотивування працівників в університеті «КРОК» (рис. 3.4).

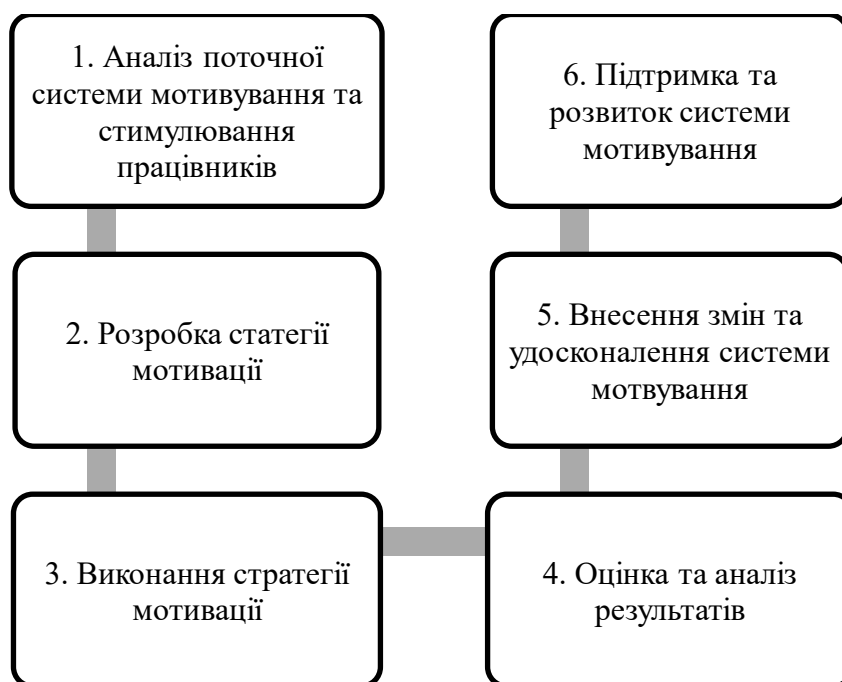


Рис. 3.4. Кроки для покращення системи мотивування працівників
Джерело: сформовано на основі власних досліджень

Першим кроком є аналіз поточної системи мотивації, щоб зрозуміти, які аспекти потребують удосконалення. Можна провести опитування працівників, щоб з'ясувати, що для них найбільш важливо в системі мотивації, і які аспекти необхідно покращити. Після аналізу поточної системи мотивування, необхідно розробити стратегію мотивації, яка враховуватиме потреби та очікування працівників. Це може включати збільшення заробітної плати, запровадження системи бонусів та премій, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці, запровадження системи відпусток та відпочинку тощо.

Для успішного виконання стратегії мотивації необхідно виконати наступні дії: збільшити заробітну платню, запровадити систему бонусів та премій, надати можливість підвищення кваліфікації працівників, створити комфортні умови праці та запровадити систему відпусток та відпочинку.

Після виконання стратегії мотивації необхідно провести оцінку та аналіз результатів, щоб зрозуміти, які аспекти успішні, а які потребують подальшого вдосконалення. Можна провести опитування працівників, зібрати статистику щодо продуктивності працівників, щоб зрозуміти, наскільки ефективною є стратегія мотивації.

Провівши аналіз результатів, можуть виявлятися нові аспекти, які потребують вдосконалення, тому необхідно ввести зміни та покращення до стратегії мотивації. За результатами аналізу можуть бути запроваджені нові ідеї для мотивації працівників, які будуть спрямовані на підвищення їхньої продуктивності та задоволеності від роботи.

Наступним кроком після внесення змін до системи мотивації необхідно забезпечити їхню підтримку та розвиток. Можна провести навчання та тренінги для працівників, щоб вони могли краще зрозуміти нові методи мотивації та використовувати їх на практиці. Також необхідно забезпечити постійне оновлення та вдосконалення системи мотивації, щоб вона відповідала потребам та очікуванням працівників.

Отже, вагомим чинником на продуктивність та ефективність праці на підприємстві ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» є саме мотивування та стимулювання, завдяки якому університет зможе знайти та втримати висококваліфіковані кадри та гідно конкурувати на ринку освітніх послуг. Тому вкрай важливо побудувати таку систему мотивації, яка б впливала на створення сприятливої атмосфери в колективі університету.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок дослідження системи стимулювання та мотивуванні на підприємстві ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», можна стверджувати, що всі поставлені завдання на початку роботи, виконані.

Таким чином, пояснено основні теоретичні основи мотивування та підходи до його класифікації. Інтерпретування поняття «мотивації» має низку варіацій. Я схильюсь до думки відомого американського фахівця в сфері менеджменту Р.Л. Дафт [3], який розглядав мотивацію як сили, що існують всередині або зовні людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Він зазначав, що мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію персоналу на досягнення цілей підприємства.

Також, проаналізовано форми, види та методи стимулювання в менеджменті організації. Саме комбінування різних підходів до створення системи мотивування сприяє підвищенню продуктивності та ефективності праці персоналу Університету «КРОК».

Далі ми дослідили сучасні світові моделі мотивування на підприємстві та їх застосування на практиці.

Після чого, ознайомились із діяльністю підприємства ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», який є приватним університетом в м. Київ, що надає освітні послуги для населення України. Також в університеті добре розвинені міжнародні зв'язки з партнерами, які створюють можливість для студентів та викладачів отримати знання закордоном, а також надавати можливість громадянам з інших країн отримати освіти в Університеті «КРОК».

Проаналізували персонал підприємства та вплив на нього мотивування та стимулювання. Саме застосування різних форм мотивування допомагає залучити нових та втримати працюючих на підприємстві кваліфікаційних кадрів.

На останок, було проаналізовано перспективи впливу мотивації персоналу на підвищення продуктивності праці, а також визначено шляхи вдосконалення системи мотивування та стимулювання в Університеті «КРОК».

На мою думку, саме правильний вибір стимулів персоналу здійснив вагомий внесок до продуктивного процесу роботи університету. Керівництво постійно підтримує зв'язок зі своїми підлеглими, що допомагає вчасно виявити та скорегувати наявні недоліки в системі мотивації.

Для покращення системи мотивування та стимулювання в університеті потрібно звернути увагу на пропозиції щодо застосування індивідуального підходу до мотивації, підвищення заробітної плати та інших форм фінансової мотивації, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також залучення до процесу управління та прийняття рішень працівників.

На завершення роботи можна сказати, що всі завдання, які були поставлені на початку, виконані. Було надано характеристику підприємства ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», визначено його організаційну структуру, внутрішнє та зовнішнє середовище, зовнішньоекономічну діяльність. Також досліджено мотивацію персоналу, її характеристику, складові та методи. Сформовано оцінку ефективності стимулювання та мотивування в Університеті «КРОК», а також наведено пропозиції щодо шляхів удосконалення системи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандур С. І. Організація моніторингу соціально-трудової сфери в системі її державного регулювання : Соціально-економічні аспекти промислової політики. Соціально-трудові стосунки в сучасних економічних умовах. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром.-ті. 2001. Т. 1. С. 24-29.
2. Бердник А.А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання[Електронний ресурс] / А.А. Бердник // Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. 2013. №1(6). URL: http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf.
3. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>.
4. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2006. 313 с.
5. Давидова В. С. Від людського потенціалу до потенціалу управлінського – прогностні характеристики можливостей країни, регіону, підприємства / В. С. Давидова В. С. // Живодьор В. Ф. Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення. – у 2 ч. – Ч. 1. – 2007. URL: <http://all-sci.net/management/vid-lyudskogo-potentsialu-potentsialu.html>.
6. Дікань Л. В., Синюгіна Н. В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації : Економіка розвитку 2007. № 3(43). 55-57 с.
7. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. 19 с.
8. Європейський університет. Вища освіта. ЄУ 1991. URL: <https://e-u.edu.ua/ua/>.

9. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні : Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. С. 34-38.
10. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм 51 регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>.
11. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу реалізації загальної стратегії підприємства : М. П. Клименко, О. О. Філатова : Сталий розвиток економіки 2011. № 5. С. 81-85.
12. Ковальчук В.І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ / В.І. Ковальчук, С.С. Присяжнюк // Молодий вчений. 2017. – №5 (45). – С. 382–387.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - Вид. 2-ге, без змін. -К.: КНЕУ, 2006. -340 с. ISBN 966-574-412-7.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
15. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. – М. : ЗАО "Бизнес школа "Интел-синтез", 2001. – 512 с.
16. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Київ: «Академвидав», 2003. – 416 с.
17. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. №15.2. С. 256-261.
18. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств: Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3 (7). С. 58-61.
19. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376-380.

20. Мельник Л. Г., Волк О. Н., Гайтина Н. М., Рибалка М. В. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник СумДУ (Серія «Економіка»). 2012. № 4. С. 55-63.
21. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8372>.
22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 1992. 702 с.
23. Мілашенко М. В. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. Вісник Української академії банківської справи. 2010. № 1. С. 149-155.
24. Мороз О. В., Нікіфорова, Шиян А. А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 275 с.
25. Музиченко – Козловський А. В., Колодвйчук А. В. Основні етапи механізму мотивування працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.
26. Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу : Економічний простір. Дніпропетровськ: ПТАБА. 2012. № 2. С. 24-31.
27. Новікова А. Вся правда о мотивации. HR-Лига. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profwssion&op=view&id=808>.
28. Оганесян Р. Е. Моделирование мотивационных подходов до персонала / Р. Е. Оганесян, О.П. Герус // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 256–258.
29. Осипенко І.Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І.Ю. Осипенко, А. О. Мариненко // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. 106

матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 113–114.

30. Перетяцько А. Розробка ефективної системи управління персоналом : Персонал. 2008. №1. С. 43.

31. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві / Я.Д. Качмарик, Д.І. Поліщук // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – № 21.8. – С. 209–213.

32. Пустовар Я. П. Мотиваційний аспект менеджменту персоналу // Вісник ХДУ.-Харків. -2001.- № 508.

33. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу : Економічний вісник університету, 15/1. 2010. № 15/1. С. 58-62.

34. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А. А. Самойленко // Ефективна економіка. – Електрон. журн. - 2014. - № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>.

35. Серікова Т. М., Кожанова Є. П., Мельник В. І. та ін. Економіка підприємства в схемах і таблицях : навч. посібн. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 304 с.

36. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг: Дис... канд.. екон. наук: 08.06.01. Академія муніципального управління: К., 2013. С. 240. Бібліогр.: арк. 182-193.

37. Симонов П. В. Теорія відображення та психофізіологія емоцій. : М., 1970. 7 с.

38. Сколенко В. А., Клиженко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці : Вісник НТУ «ХП» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). Харків: НТУ «ХП». 2013. № 69 (1042). С. 83-87.

39. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 200. № 6, Т.2. С. 178-181.

40. Ступчук К.Л. Мотивація персоналу як один з чинників підвищення ефективності діяльності підприємства / К.Л. Ступчук // Актуальні проблеми менеджменту в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. та молод. вч., 7 квіт. 2015 р. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. – С. 129–131.

41. Трубич С. Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / С. Ю. Трубич, З. М. Пушкар // Актуальні проблеми економіки.– 2006.–№ 4.– С. 186-192.

42. Тузова А. А. Мотивация трудовой деятельности : Учебное пособие. М.: МИЭМП, 2006. 120 с.

43. Університет «КРОК». Вища освіта | Підготовка до ЗНО-2022 | Приймальна комісія – Університет «КРОК». URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/>

44. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., д.е.н. Холода Б. І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

 **СЕРТИФІКАТ**
CERTIFICATE * CERTIFICAT * ZERTIFIKAT * СЕРТИФИКАТ * CERTIFICADO

ОРГАН СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»
ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВИТИ

ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Україна, 03113, м. Київ, вул. Табірна, 30-32
код ЄДРПОУ 04635922

СТОСОВНО
надання послуг у сфері освітньої діяльності
та здійснення наукової діяльності

ВІДПОВІДАЄ ВИМОГАМ
ДСТУ ISO 9001:2015
(ISO 9001:2015, IDT)

Сертифікат № UA.C.394–20 в Реєстрі Органу сертифікації
zareєстрований " 07 " травня 2020 року
чинний до " 06 " травня 2023 року

Заступник керівника
Органу сертифікації

 **В.Д. Ример**



 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР
СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ»
(ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»)
вул. Метрологічна, 4, м. Київ, 03143, Україна, тел./факс +38 044 452-67-38
Атестат акредитації НААУ № 80020

№ 80020
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Чинність сертифікату можна перевірити на сайті www.certsystems.kiev.ua в розділі
«Послуги / Сертифікація систем управління»

БАКАЛАВР

Галузь знань		Спеціальність		Освітня програма
код	назва	код	назва	назва
Кафедра дизайну				
02	Культура мистецтво і	022	Дизайн	Дизайн, спеціалізація «Дизайн середовища»
02	Культура мистецтво і	022	Дизайн	Графічний дизайн
Кафедра міжнародних відносин та журналістики				
29	Міжнародні відносини	291	Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії	Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
06	Журналістика	061	Журналістика	Журналістика
03	Гуманітарні науки	034	Культурологія	Культурологія
Навчально-науковий інститут міжнародної освіти				
29	Міжнародні відносини	292	Міжнародні економічні відносини	Міжнародний бізнес
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Менеджмент (англійська мова навчання)
07	Управління та адміністрування	076	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Кафедра національної економіки та фінансів				
07	Управління та адміністрування	072	Фінанси, банківська справа та страхування	Фінанси, банківська справа та страхування
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки				
07	Управління та адміністрування	075	Маркетинг	Маркетинг
Кафедра туризму				
24	Сфера обслуговування	242	Туризм	Туризм
Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій				
12	Інформаційні технології	122	Комп'ютерні науки	Комп'ютерні науки
Навчально-науковий інститут психології				
05	Соціальні та поведінкові науки	053	Психологія	Екстремальна та кризова психологія
05	Соціальні та поведінкові науки	053	Психологія	Організаційна психологія
Кафедра управлінських технологій				
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Менеджмент
Навчально-науковий інститут медицини				
22	Охорона здоров'я	223	Медсестринство	Медсестринство
Юридичний факультет				
08	Право	081	Право	Право

МАГІСТР

Галузь знань		Спеціальність		Освітня програма
код	назва	код	назва	
Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій				
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Agile – технології розробки програмного забезпечення
Кафедра управлінських технологій				
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Менеджмент організацій
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління закладом освіти
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління логістичною діяльністю
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Якість, стандартизація та сертифікація
Навчально-науковий інститут менеджменту безпеки				
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління фінансово-економічною безпекою
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління приватною детективною діяльністю
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління безпекою судових органів України
Навчально-науковий інститут медицини				
22	Охорона здоров'я	229	Громадське здоров'я	Громадське здоров'я
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Управління закладом охорони здоров'я
Навчально-науковий інститут психології				
05	Соціальні та поведінкові науки	053	Психологія	Психологія
05	Соціальні та поведінкові науки	053	Психологія	Екстремальна та кризова психологія
05	Соціальні та поведінкові науки	053	Психологія	Юнгіанське консультування
Кафедра національної економіки та фінансів				
07	Управління та адміністрування	072	Фінанси, банківська справа та страхування	Фінанси, банківська справа та страхування
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки				
07	Управління та адміністрування	075	Маркетинг	Маркетинг
Кафедра теоретичної та прикладної економіки				
07	Управління та адміністрування	076	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Юридичний факультет				
08	Право	081	Право	Право
08	Право	081	Право	Приватна детективна діяльність
08	Право	081	Право	Медіація
Кафедра міжнародних відносин та журналістики				
29	Міжнародні відносини	291	Міжнародні відносини, суспільні комунікації, регіональні студії	Міжнародна журналістика
Навчально-науковий інститут міжнародної освіти				
29	Міжнародні відносини	292	Міжнародні економічні відносини	Експортноорієнтований менеджмент
29	Міжнародні відносини	292	Міжнародні економічні відносини	Бізнес у Європейському Союзі
Бізнес Школа КРОК				
29	Міжнародні відносини	292	Міжнародні економічні відносини	Глобальний бізнес – менеджмент
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Медіація та вирішення конфліктів
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Бізнес – адміністрування
07	Управління та адміністрування	073	Менеджмент	Менеджмент проєктів та процесів

Джерело: [43]