

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників
закладів середньої та вищої освіти»

Виконала : студентка 2 курсу, групи 8.0730-зокс-з
спеціальності 073 – Менеджмент,
освітньо-професійної програми
Менеджмент закладів освіти, культури і спорту
Мирошниченко Н. Є.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маркова С. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент закладів освіти, культури і спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Мирочниченко Наталія Євгеніївна

1. Тема роботи «Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти»

керівник роботи: Маркова С. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № _____ 696-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. МОТИВАЦІЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Маркова С. В. | | |
| 2 | Маркова С. В. | | |
| 3 | Маркова С. В. | | |

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2021 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.05.2021 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 31.05.21-16.06.21 | |
| 4. | Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.21-23.06.21 | |
| 5. | Написання I розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.21-27.06.21 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.21-25.07.21 | |
| 7. | Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.21-29.08.21 | |
| 8. | Написання II розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.21-06.09.21 | |
| 9. | Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.21-14.09.21 | |
| 10. | Написання III розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.21-29.10.21 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.21-01.11.21 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 01.11.2021 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.21-22.11.21 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 22.11.2021 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2021 | |

Студент

_____ (підпис)

Н. Є. Мирошніченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

ABSTRACT

Master's qualification work: 66 pages, 20 figures, 25 tables, 50 sources.

The object of the master's qualification work is the management of the process of motivation of professional activity of employees of secondary and higher education institutions.

The subject of the master's qualification work is the socio-economic patterns of improving the management of the process of motivating the motivation of professional activities of employees of secondary and higher education.

The purpose of the master's qualification work is to study the mechanism of managing the process of motivation of professional activity of employees of secondary and higher education institutions, as well as the development of measures to improve them.

Research methods: method of comparative analysis and method of logical generalization, functional method, system-structural analysis (when reviewing theoretical issues); analytical method and the method of comparative analysis (during the analysis of the activity of the researched enterprise); method of expert assessments, multifactor analysis, index method and group method (when developing areas for improving the business career of staff).

As a result of the analysis the concept of improvement of mechanisms of management of human resources in modern conditions is formed and practical recommendations concerning motivation are developed. Based on theoretical material on human resource management and analysis of management mechanisms of employees of secondary and higher education.

The following consequences were obtained: proposals were developed to improve the process of improving the management of the process of motivation of professional activity of employees of secondary and higher education institutions.

STAFF, CAREER, HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT MECHANISMS, MOTIVATION, QUALIFICATION,
COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 20 рис., 25 табл., 50 джерел.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності напрямів удосконалення управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – вивчення механізму управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти, також розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в сучасних умовах та розроблено практичні рекомендації щодо мотивації. На основі теоретичного матеріалу з управління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління працівників закладів середньої та вищої освіти.

Одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підвищення управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів середньої та вищої освіти.

ПЕРСОНАЛ, КАР'ЄРА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ

ЗМІСТ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА | 2 |
| РЕФЕРАТ | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ | 10 |
| 1.1 Мотивація: основні поняття, види та особливості | 10 |
| 1.2 Сутність та специфічні завдання соціально-економічної мотивації персоналу | 15 |
| 1.3 Особливості та значення системи винагороди персоналу | 18 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 24 |
| 2.1 Моніторинг економічних показників розвитку персоналу підприємств України | 24 |
| 2.2 Управління процесом мотивації працівників закладів вищої освіти | 30 |
| 2.3 Діагностика проблем управління персоналом в сучасних умовах | 36 |
| 2.4 SWOT- аналіз удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри..... | 42 |
| РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ..... | 51 |
| 3.1 Заходи щодо покращення мотивації персоналу | 51 |
| 3.2 План реалізації запропонованих заходів | 57 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 60 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | 62 |

ВСТУП

Глобальні процеси у світовій економіці зумовлюють необхідність перегляду традиційних поглядів до формування систем та структур управління регіональних підприємств у складі транснаціональних холдингів і корпорацій та вимагають розвитку новітніх підходів і методів управління мотивації. В умовах зростання ролі людського капіталу в створенні доданої цінності бізнесу, застосування міжнародними вертикально інтегрованими структурами інноваційних підходів та методів менеджменту щодо мотивації набуває стратегічного значення та розширює можливості його застосування в різних управлінських сферах, у тому числі управлінні сталим розвитком підприємств, територій.

Проблемам функціонування механізмів управління мотивацією персоналу присвячені роботи українських і зарубіжних учених, у тому числі: М.Г. Белопольського, О.Д. Вітвицької, В.С. Волошина, М.В. Верескуна, В.В. Гончар, Д.А. Горового, Л.А. Горошкової, О.М. Зборовської, М.В. Макаренко, А.А. Меліхова, О.О. Морушко, К.В. Погрібної, О.В. Хаджинової, D. Ulrich (Дена Улріха), С. Strandberg (Стрендберга) та ін. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами студіюються в роботах відомих учених-економістів національного і світового рівня: А.В. Василика, В.А. Вергуна, С.І. Пучкової та ін.

Діяльність вітчизняних бізнес-структур, що входять до складу транснаціональних холдингів, здійснюється згідно з концепцією відповідального бізнесу, з дотриманням міжнародних стандартів та орієнтирів бізнес-поведінки, концепцією сталого розвитку, концепцією людського розвитку. Визначальні поняття та принципи міжнародної концепції сталого розвитку висвітлені в програмних документах та аналітичних звітах Інституту стратегічних досліджень ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку ЄС. Дотримання соціально відповідальних норм

та стандартів у поєднанні з необхідністю ефективності ведення бізнесу, досягнення високої конкурентоспроможності бізнесу на світових ринках, задоволення вимог акціонерів, інвесторів та бенефіціарів вимагають розробки та впровадження новітніх механізмів корпоративного управління розвитком персоналу і у закладах середньої та вищої освіти. Отже, актуальність проблематики дослідження методичних основ управління розвитком персоналу на основі інноваційних механізмів зумовила актуальність теми дослідження, її наукове та практичне значення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і науково-методичних положень щодо формування системи управління розвитком та мотивації персоналу в закладах вищої та середньої освіти.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- визначити цілі сталого розвитку персоналу та мотивації;
- сформулювати теоретичні основи формування заохочувальної системи мотивації персоналу підприємств;
- обґрунтувати структуру індивідуального соціального пакету працівника;
- визначити основні чинники впливу та складові трудового доходу працівника;
- дослідити принципи формування системи управління розвитком персоналу;
- довести доцільність використання компетентнісного підходу в системі управління персоналом;
- удосконалити методичне забезпечення процесу вимірювання індивідуальної цінності конкретного працівника.

Об'єктом дослідження є процеси формування механізмів управління розвитком персоналу та процесом мотивації.

Предмет дослідження – складові управління процесом мотивації.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні матеріали Організації Об'єднаних Націй, Кабінету міністрів України, Державного

комітету статистики України, Федерації металургів України, публічна звітність компаній в Інтернет-середовищі, дані міжнародних інформаційних агентств, законодавство України з питань регламентування діяльності підприємств, дані фінансової звітності й планів соціально-економічного розвитку інтегрованих металургійних підприємств, матеріали наукових конференцій, результати аналітичних розрахунків.

Для розв'язання поставлених у роботі завдань використано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення – для уточнення наукових понять, ідентифікації складових розвитку персоналу підприємства; групування, систематизація, системне узагальнення, системний підхід – для комплексного вивчення об'єкта управління та формування системи показників стану розвитку та ефективності розвитку персоналу закладів середньої та вищої освіти; статистичний аналіз; економіко-математичне моделювання; аналіз і синтез; індукція та дедукція – для обґрунтування інноваційних механізмів управління розвитком персоналу.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 66 сторінки, перелік посилань включає 50 найменування.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ, ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Мотивація: основні поняття, види та особливості

Мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі види організаційних одиниць: кожного співробітника, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації. Одним із найважливіших пріоритетів України є етап європейської інтеграції. умови економічного розвитку сучасний розвиток Підвищення якості розвитку людини, суспільства [2].

Обмеження економічного розвитку традиційних джерел вимагає використання віл.

Теорія і практика світу показують, що це потужне джерело стимуляції. Світова теорія і практика засвідчує, що могутнім засобом активізації трудової діяльності людей є мотивація [15, с. 7]. Без її грамотного та гнучкого застосування не варто сподіватись на швидкий вихід вітчизняних підприємств із кризи, прискорення інноваційного розвитку, нарощування конкурентних переваг підприємств і країни загалом на світових ринках.

Етимологія мотивації – «movere», що з латинської означає «рух», закладає функціональний зміст даного терміну. Більшість теоретичних підходів дослідників та науковців щодо визначення сутності мотивації не є тотожними.

На думку Мочерний С. мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби [23]. Рябоконт В. визначає мотивацію, як спонукання людини до виробничої

чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці [15].

На думку Прокопенко О., можемо виділити наступні основні підходи до розуміння мотивації (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Визначення «мотивації»

В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання: задовольнити потреби працівників у певних благах допомогою праці, оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції (рис. 1.2):

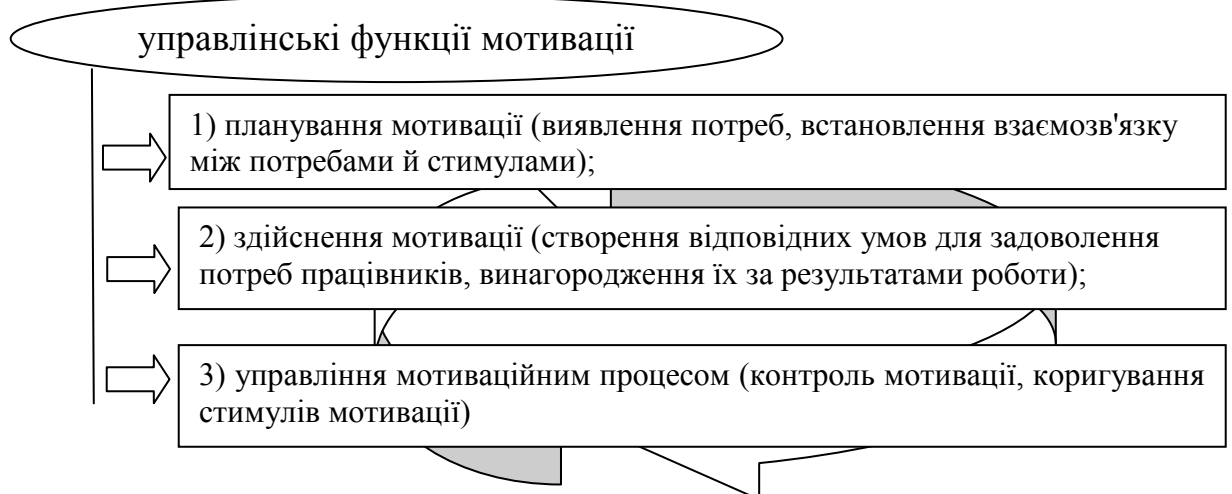


Рис. 1.2 Управлінські функції мотивації

У сучасних умовах на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в рис. 1.3.

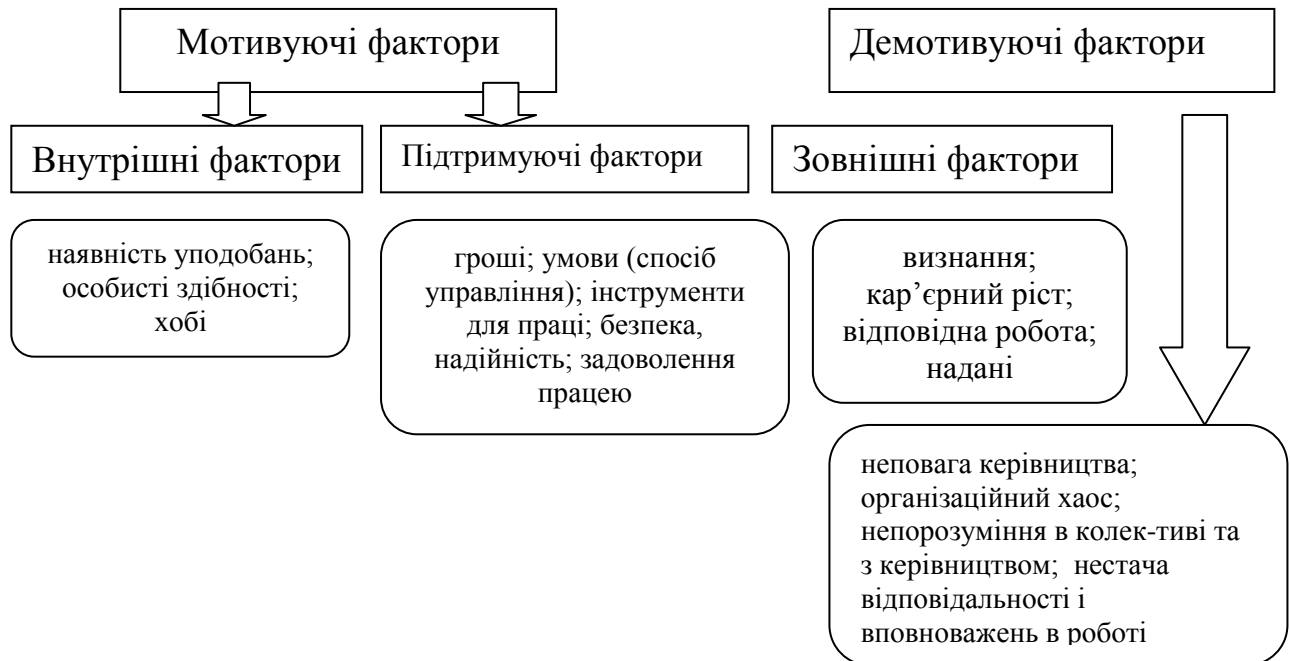


Рис. 1.3 Фактори, що впливають на мотивацію

Біленький Є., Шапар В., Оліфірн В. визначають мотивацію як процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства та розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей та цілей організації [1; 20, с. 266]. Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяє О. Крушельницька та Е. Комарова.

Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють дихотомію «система-процес». З одного боку, мотивація визначається як система (формування мотиваційної системи одного або декількох працівників), а з іншого – як процес (довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів) [10, с. 39; 28, с. 117].

Таблиця 1.1 – Різні дефініції мотивації [5]

| Автор | Визначення |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| І.Д. Бех [2] | Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку. |
| С.А. Шапіро [3] | Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. |
| Н.В. Коленда [4] | Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності |
| А.М. Колот [1] | Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації |
| С.С. Занюк [6] | Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини. |
| О.В. Крушельницька [7, с. 23] | Довготерміновий вплив на поведінку працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу. |

Отже, мотивацію можна розглядати як внутрішнє почуття, яке може зрозуміти лише керівник, оскільки він тісно контактує з працівниками.

Таблиця 1.2 – Мотивація для людини та бізнесу

| Мотивація | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ↓ для людини | ↓ для бізнесу |
| <p>мотивація допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей.</p> <ul style="list-style-type: none"> – мотивована людина – задоволена роботою людина. – допомагає та спонукає до саморозвитку. – людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою. | <p>чим більше вмотивовані працівники, тим більш потужна команда.</p> <ul style="list-style-type: none"> – чим більше працює командна робота та індивідуальний внесок працівників, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес. – краща адаптивність протягом періоду внесення змін та розвиток креативності. – мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення та прийняття нових викликів для самих себе, що, і свою чергу, буде підтримувати здорову конкуренцію на робочому місці |

Потреби та бажання взаємопов'язані, і вони є рушійною силою для дії. Ці потреби можуть бути зрозумілі менеджером, і він може відповідно скласти плани мотивації [23]. Зазначимо, що мотивація важлива як для людини, так і для бізнесу.

Безпосередньо система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці. Таким чином, досконале розуміння внутрішніх складників системи мотивації персоналу дає змогу менеджерам проводити ефективну політику у сфері трудових відносин.

Зважаючи на наявні форми і методи мотивації, систему мотивації необхідно формувати у такій послідовності (рис. 1.4):

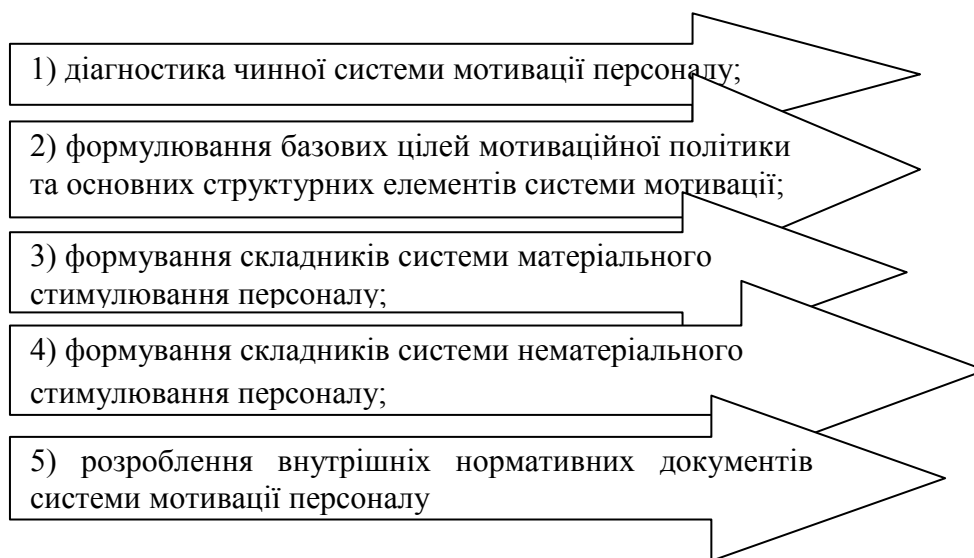


Рис. 1.4 Форми і методи мотивації

Вчений А. Здравомислов виділяє чотири групи мотивів трудової діяльності: матеріальна зацікавленість; інтерес до змісту своєї роботи; колективістські установки людини та усвідомлення сенсу роботи, її суспільної значущості. В основі цих мотивів, на думку вченого, лежать фактори, які обумовлюють інтерес людини до праці. Він зазначає, що ускладнення і перехід від одного рівня мотивації до іншого є об'єктивною закономірністю розвитку трудової активності працівників [18, с. 204–214].

У роботі Л. Червінської зазначається, що в системі мотивації важливе значення має зосередження основної уваги на психологічних аспектах

мотиваційного механізму людини деякою мірою абстрагованих від соціальних закономірностей [20].

1.2 Сутність та специфічні завдання соціально-економічної мотивації персоналу

Здійснюючи розподіл видів мотивації слід розуміти, що їх основу формують мотиви. Щодо мотивів теж існує чимало класифікаційних підходів, які передбачають використання критеріїв: згідно потреб, які працівник намагається задовольнити; згідно благ, які потрібні для задоволення потреб; згідно ціни (зусиль), яку працівник готовий заплатити за отримання благ. У працях учених-економістів найбільш поширеним є поділ мотивів на: матеріальні і нематеріальні; соціальні й економічні; інтелектуальні; матеріальні; моральні і статусні. Крім того, за ознакою рівня формування мотивів їх класифікація. Імпонує класифікаційний підхід до розподілу мотивів, здійснений у праці М. Волкової та В. Шевченко [32]:

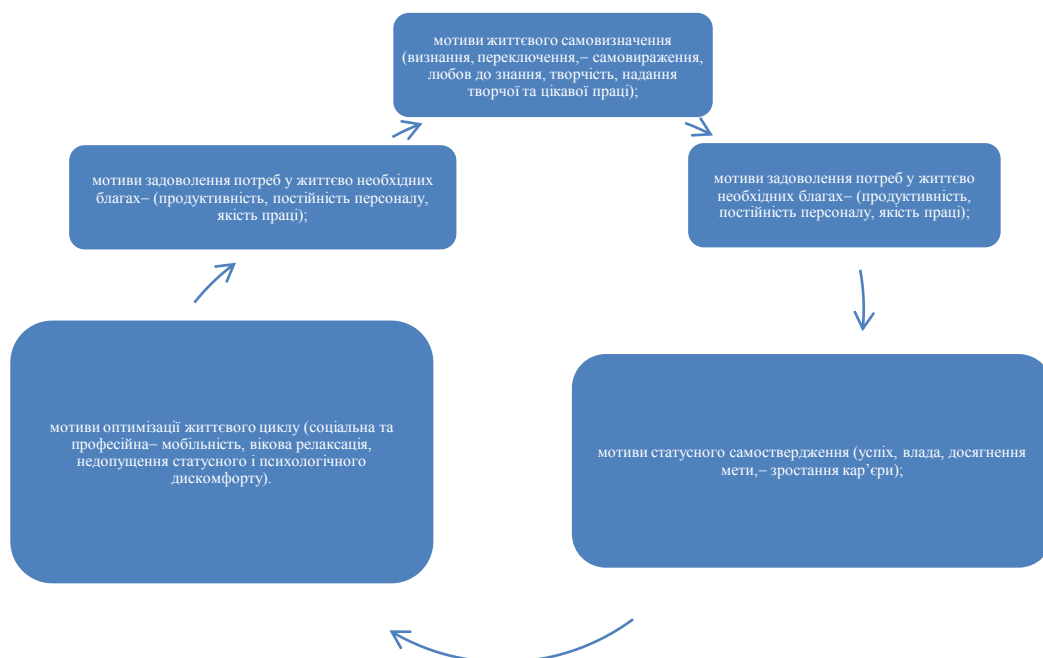


Рис. 1.5 Класифікаційний підхід до розподілу мотивів

Інший важливий критерій до виокремлення видів мотивації – це метод впливу. Динамічні інноваційні зміни сьогодення потребують гнучкої зміни методів мотивації персоналу.

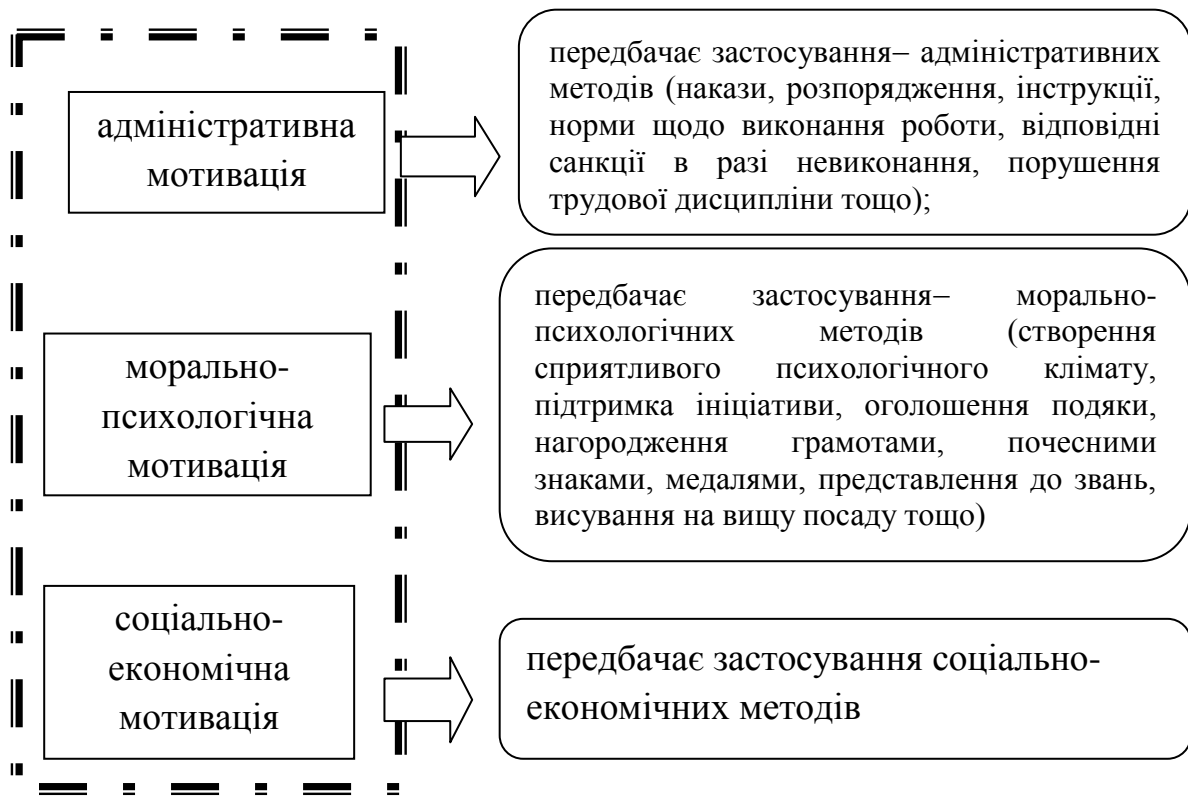


Рис. 1.6 Метод впливу на мотивацію

Так, Т. Лівшко стверджує, що мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно: соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності; до економічних факторів мотивації, насамперед, відносяться способи винагородження праці, дія яких спрямована на задоволення матеріальних потреб працівників [16, с. 84].

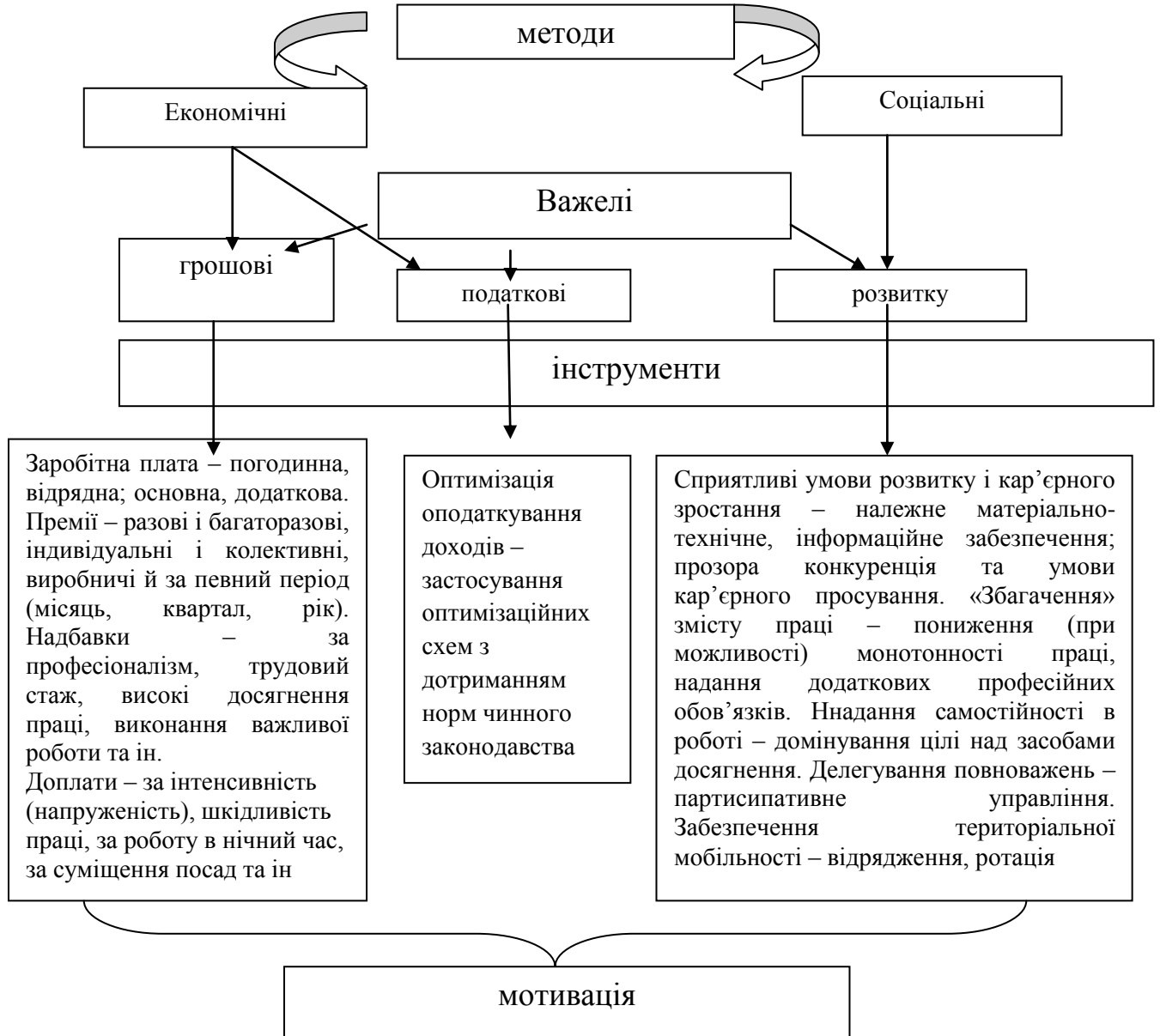


Рис. 1.7 Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації персоналу

Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. [25]

На сьогоднішній день виділяють такі види мотивації (табл.1.6):

Таблиця 1.6 – Класифікаційні ознаки мотивації

| Ознака | Характеристика |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. За основними групами потреб: | |
| 1. Матеріальна мотивація | прагнення до достатку, більш високого рівня життя. Вона залежить від рівня доходу особистості, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації. |
| 2. Трудова мотивація. | Породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою; |
| 3. Статусна мотивація | є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з її прагненням посісти більш високу посаду, виконувати складнішу і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах організації. |
| II. За способами, що застосовуються: | |
| 1. Нормативна мотивація | це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо; |
| 2. Примусова мотивація. | Ґрунтується на застосуванні влади і загрозі незадоволення по треб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог; |
| 3. Стимулювання | дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки |

Для розробки механізмів мотивації та стимулювання трудового стимулювання персоналу, які відповідають корпоративній стратегії та діловій стратегії організації, необхідно визначити вимоги до персоналу та ступінь його участі у реалізації стратегії [39].

1.3 Особливості та значення системи винагороди персоналу

Винагорода - це єдина діяльність з персоналу, яка впливає на всі інші функції, що стосуються персоналу. Візьміть, наприклад, оцінку роботи. Саме оцінка роботи встановлює задовільні відмінності в оплаті праці та заробітній платі. Як було сказано вище, компетентні люди залучаються до організації, якщо її винагорода є привабливою. Набір та підбір залежать від зарплати та зарплати, пропонованих майбутнім працівникам. Існує тісний взаємозв'язок

між оцінкою ефективності та винагородою. Особливо це стосується випадків, коли платіж за результатами схеми закінчується.

Першим кроком до виправлення вигорання – спілкування. Необхідно провести опитування серед працівників щодо їх емоційного стану та запитати їх думку, як вони це розцінюють. Однак, все повинно бути зроблено так, щоб вони не відчували додаткового стресу, а могли відкритись. Проаналізувавши матеріали, було виокремлено поради задля зменшення стресу працівників та уникнення вигорання[16]:

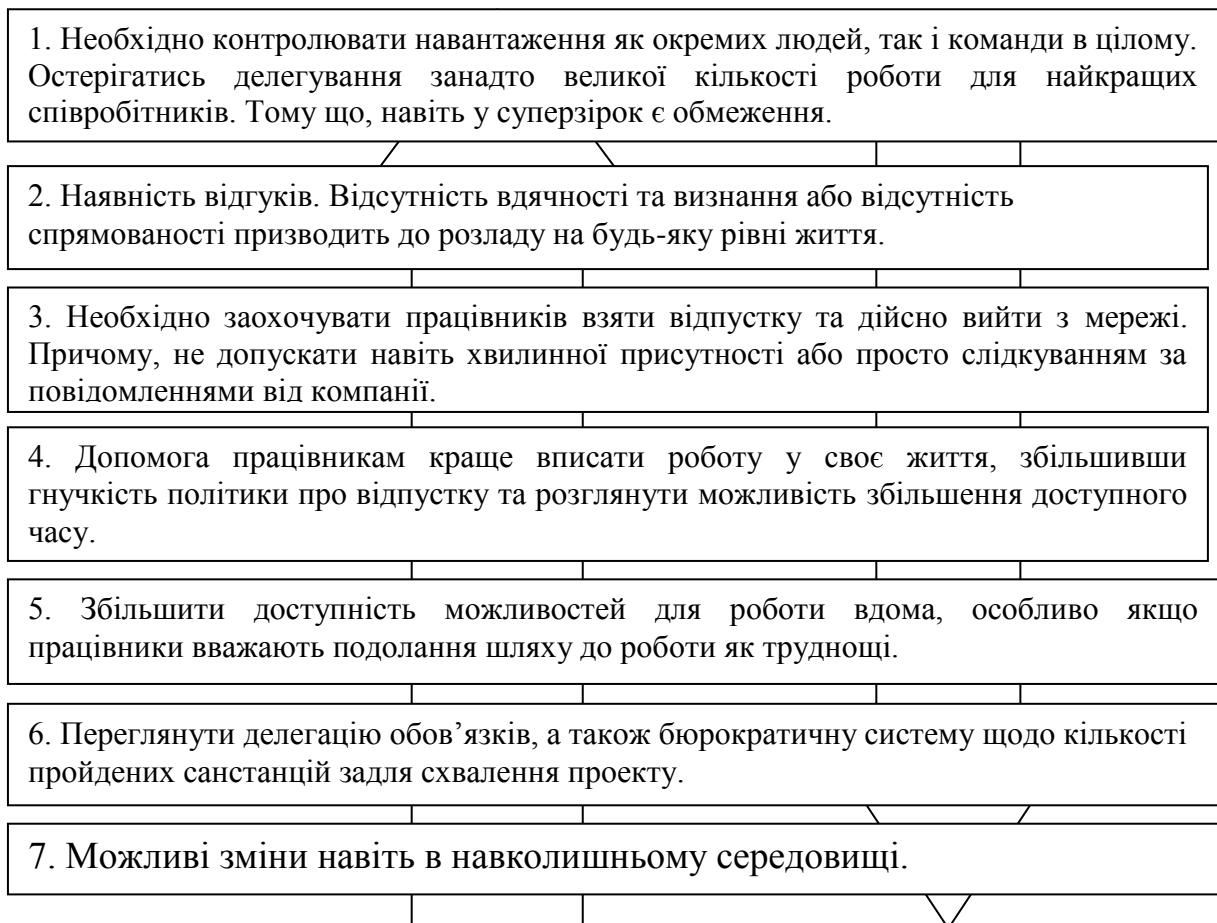


Рис. 1.8 Поради задля зменшення стресу працівників та уникнення вигорання

Для того, щоб система винагород адекватно підтримувала реалізацію стратегії компанії, вона повинна відповідати чотирма вимогам [31] (рис. 1.6):



Рис. 1.9 Система винагород адекватно підтримувала реалізацію стратегії компанії

Звичайно, якщо працівники бачать невеликий взаємозв'язок між продуктивністю та винагородою, то вони можуть поставити мінімальні цілі, щоб зберегти свою роботу, але не побачать необхідності досягти успіху на своїх посадах.

Таблиця 1.7 – Винагорода

| | |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Залучення топових талантів | Люди завжди прагнуть поставити себе в найкращому можливому становищі у фінансовому плані. Ті, хто вартує конкретної суми зарплати, часто знають їхню вартість і будуть шукати посаду, яка відповідно платить. |
| 2. Підвищена мотивація працівників | Правильна компенсація працівників показує, що ви цінуєте їх як працівників і як людей. Коли люди відчують себе цінними, їм стає краще, коли вони приходять на роботу. |
| 3. Підвищення лояльності працівників | Коли працівники платять добре і раді, вони, швидше за все, залишаться в компанії. Правильна компенсація є одним із факторів, чому працівники залишаються у роботодавців. |
| 4. Підвищення продуктивності та рентабельності | Щасливі працівники - продуктивні працівники. Продуктивність по відношенню до компенсації починається з того, що співробітники почуваються цінними, що підвищує мотивацію та лояльність. Не тільки працівники більш мотивовані робити гарну роботу, але й, чим довше люди в компанії, тим більше вони знають і тим ефективнішими вони стають |
| 5. Задоволеність роботою, щоб люди залишалися | Створення правильного плану компенсацій призводить до посилення задоволеності роботою. Правильний план компенсації включає виплати разом з усіма іншими бонусами. |

Тлумачний онлайн словник української мови дає таке визначення терміну «компенсація»: відшкодування, зрівноважування, винагорода за щонебудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат [22]. В довідковому виданні з фінансових та економічних питань компенсація розглядається у дещо спрощеному аспекті, враховує тільки матеріальну складову та визначається як загальні витрати підприємства, необхідні для оплати працівника, що складаються із заробітної плати та додаткових виплат [23]. При цьому йдеться про те, що нижній рівень компенсації визначається пропозицією робочої сили, а вищий – попитом на неї [43].

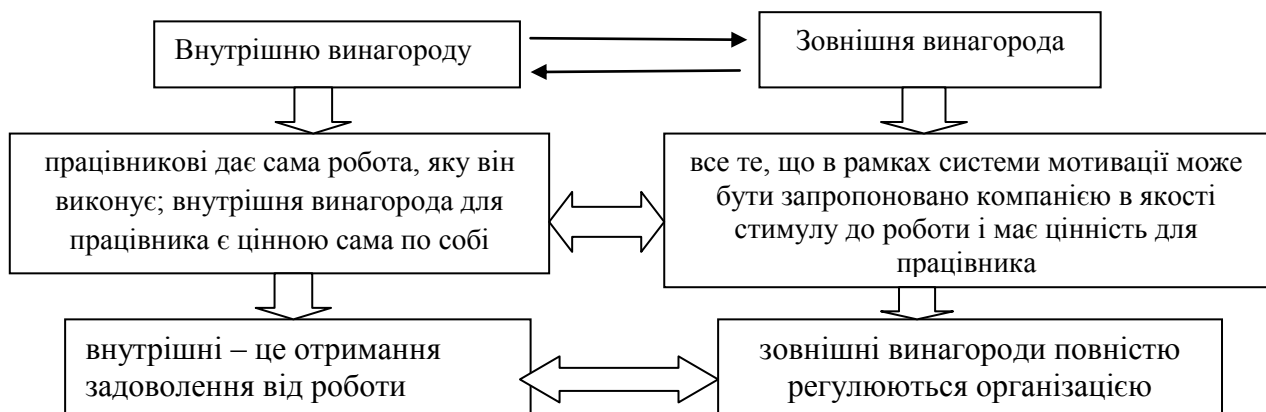


Рис. 1.10 Винагорода та її взаємозв'язок

Компенсаційна система повинна бути зрозуміла, проста та доступна всім працівникам організації, вона має відповідати вимогам законодавства та бути конкурентоспроможною. Зазначена система повинна нести зміст того, що всі вони можуть розділити успіх організації з керівництвом [17].

Компенсаційний пакет визначається як сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці,

норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [5, с. 76].

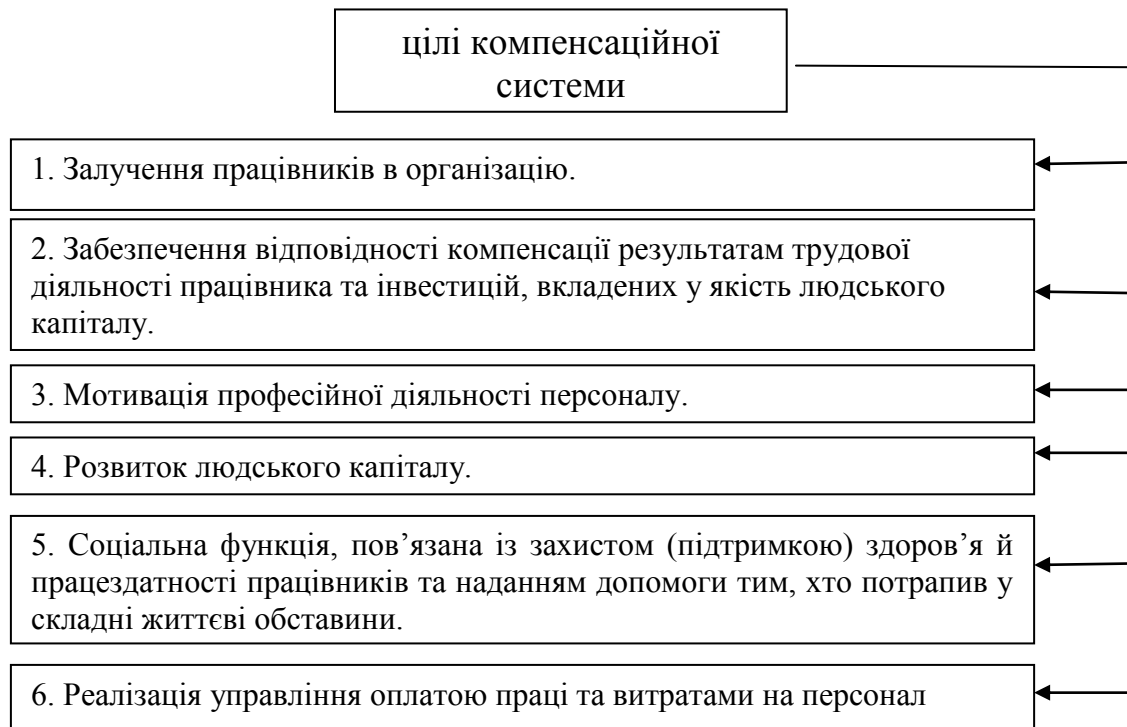


Рис.1.6 Цілі компенсаційної системи

Конструкцію визначають такі характеристики [7]:

Таблиця 1.8 - Компенсаційний пакета

| компенсаційного пакета | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1) наповнення компенсаційного пакета – сукупність (набір) виплат, винагород, заохочень і благ, що його формують; | 2) розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета; | 3) структура компенсаційного пакета – співвідношення різних виплат і винагород. |

У сучасних умовах як елемент компенсаційного пакету заробітна плата має виконувати такі функції [28, с. 196]:

До основних функцій відносять відтворювальну, стимулюючу або мотиваційну, соціальну та оптимізаційну. Детальний аналіз наведемо у табл. 1.7.

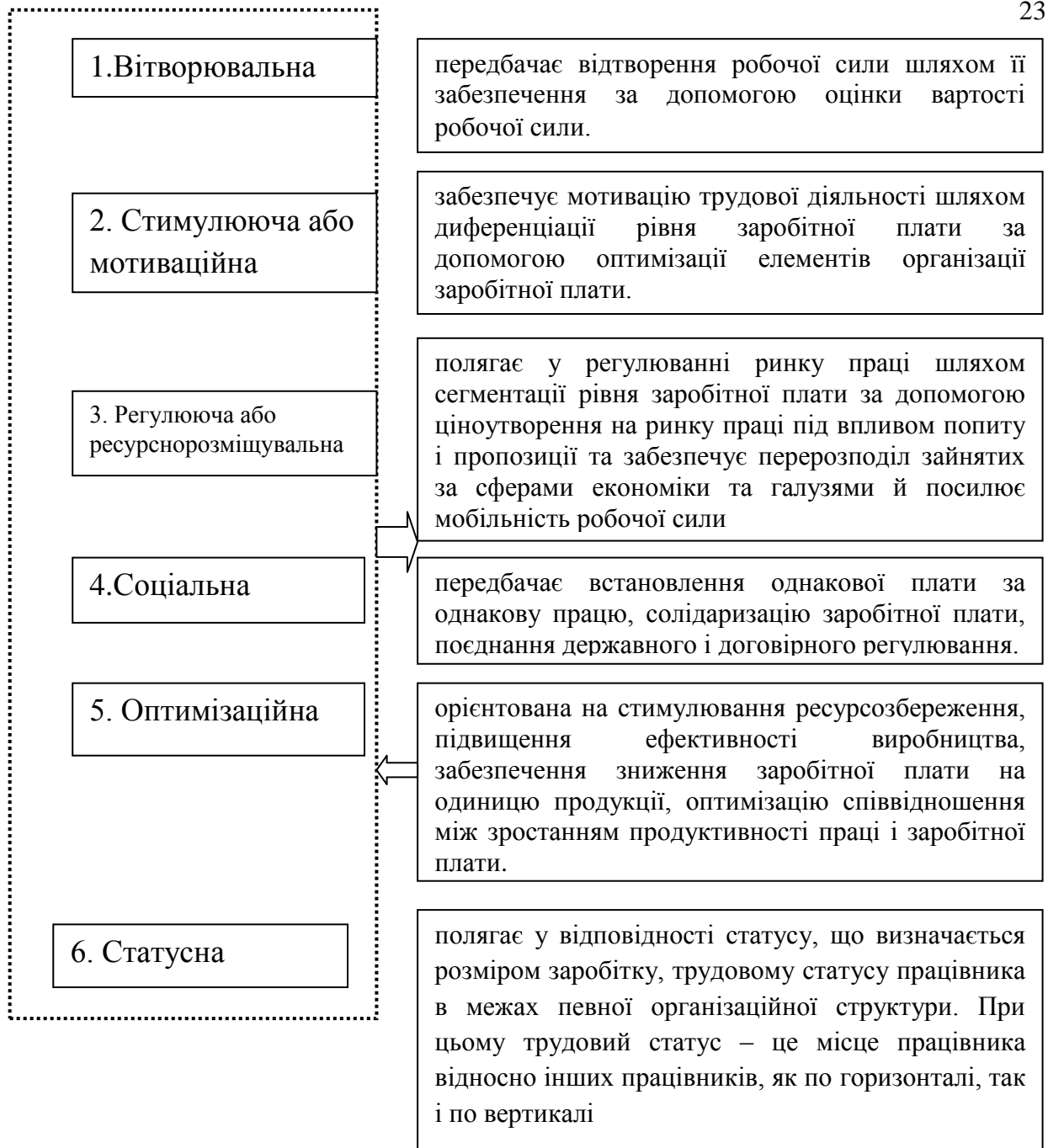


Рис.1.11 Функції заробітної плати

Отже, компенсаційна система є інструментом реалізації компенсаційної політики, яка формується з метою оперативного досягнення пріоритетів компенсаційної стратегії Компенсаційна стратегія Компенсаційна політика Компенсаційна система компенсаційний пакет соціальний пакет 57 організації Теорія управління персоналом свідчить, що існують два фундаментальних види мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Моніторинг економічних показників розвитку персоналу підприємств України

За розрахунками Мінсоцполітики фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб з урахуванням суми обов'язкових платежів відповідно до чинного законодавства у цінах грудня 2020 року становив 5112,73 грн. Таким чином, законодавчо встановлений на грудень 2020 року прожитковий мінімум для працездатних осіб (2270 грн.) занижено порівняно з його фактичним розміром у 2,3 рази або на 2843 грн. Мінімальна заробітна плата у грудні (5000 грн.) була нижчою за фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 113 грн. [30].

Таблиця 2.1 – Темп зростання/зниження номінальної та індекс реальної заробітної плати (%) [31]

| | Номінальна заробітна плата | | Індекс реальної заробітної плати | |
|------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| | до попереднього року | грудень до грудня попереднього року | до попереднього року | грудень до грудня попереднього року |
| 2002 | 118,2 | 109,4 | 118,8 | 111,2 |
| 2003 | 123,5 | 125,9 | 116,8 | 116,4 |
| 2004 | 128,1 | 129,4 | 122,1 | 118,5 |
| 2005 | 137,4 | 142,2 | 120,7 | 130,2 |
| 2006 | 131,1 | 129,1 | 120,0 | 114,7 |
| 2007 | 128,7 | 128,6 | 112,9 | 109,6 |
| 2008 | 134,8 | 124,5 | 107,5 | 100,2 |
| 2009 | 107,0 | 106,7 | 90,8 | 94,6 |
| 2010 | 120,5 | 123,1 | 111,1 | 112,6 |
| 2011 | 115,4 | 113,3 | 105,7 | 109,4 |
| 2012 | 116,9 | 113,0 | 118,4 | 114,5 |
| 2013 | 108,5 | 108,2 | 110,0 | 108,7 |
| 2014 | 107,4 | 108,2 | 94,9 | 83,7 |
| 2015 | 122,5 | 134,2 | 78,7 | 91,5 |
| 2016 | 121,4 | 122,4 | 107,0 | 109,6 |
| 2017 | 140,8 | 138,5 | 122,0 | 121,0 |
| 2018 | 124,1 | 120,3 | 111,7 | 109,8 |
| 2019 | 117,3 | 110,6 | 109,1 | 105,9 |
| 2020 | 113,7 | 123,4 | 110,2 | 117,2 |

Середня заробітна плата в Україні у грудні 2020 року порівняно із листопадом зросла на 18,3% до 14179 грн., що на 30,7% перевищує показник докарантинного рівня – лютого ц.р. В перерахунку на євро вона склала 414 євро та перевищило аналогічний показник лютого 2020 р. (404 євро).

Таблиця 2.2 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності (у розрахунку на одного штатного працівника, грн) [30]

| Структура | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Усього | 4002 | 5630 | 6995 | 8206 | 9328 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 4600 | 6430 | 8200 | 9646 | 10978 |
| Промисловість | 4870 | 6120 | 7530 | 9178 | 10120 |
| Добувна промисловість і розроблення кар'єрів | 6910 | 8930 | 11450 | 15623 | 16330 |
| Переробна промисловість | 4650 | 5890 | 7000 | 8517 | 8840 |
| Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря | 5220 | 6180 | 7730 | 10195 | 12970 |
| Водопостачання; каналізація, поводження з відходами | 3330 | 4660 | 6430 | 7531 | 8680 |
| Будівництво | 3930 | 5320 | 6730 | 8549 | 9470 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 4090 | 4760 | 5680 | 6788 | 7250 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 3990 | 5510 | 7340 | 8306 | 9460 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | 2670 | 4030 | 4870 | 5680 | 4480 |
| Інформація та телекомунікації | 5350 | 5820 | 6560 | 8309 | 9440 |
| Фінансова та страхова діяльність | 5300 | 7050 | 9070 | 11254 | 12600 |
| Операції з нерухомим майном | 2580 | 3840 | 5340 | 6536 | 6740 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 3510 | 4850 | 5600 | 7094 | 8450 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 3150 | 4400 | 6040 | 7904 | 7800 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 4990 | 7860 | 10580 | 11679 | 12630 |
| Освіта | 3400 | 5460 | 6440 | 7301 | 8340 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 2920 | 4290 | 5040 | 5981 | 7720 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 2760 | 4180 | 4700 | 5699 | 6340 |
| Надання інших видів послуг | 2870 | 3990 | 5720 | 7480 | 7900 |

Розмір заробітної плати по всій території України є нерівномірним (рис. 2.2)

Найбільшими регіонами є Київська, Одеська та Дніпропетровські області.

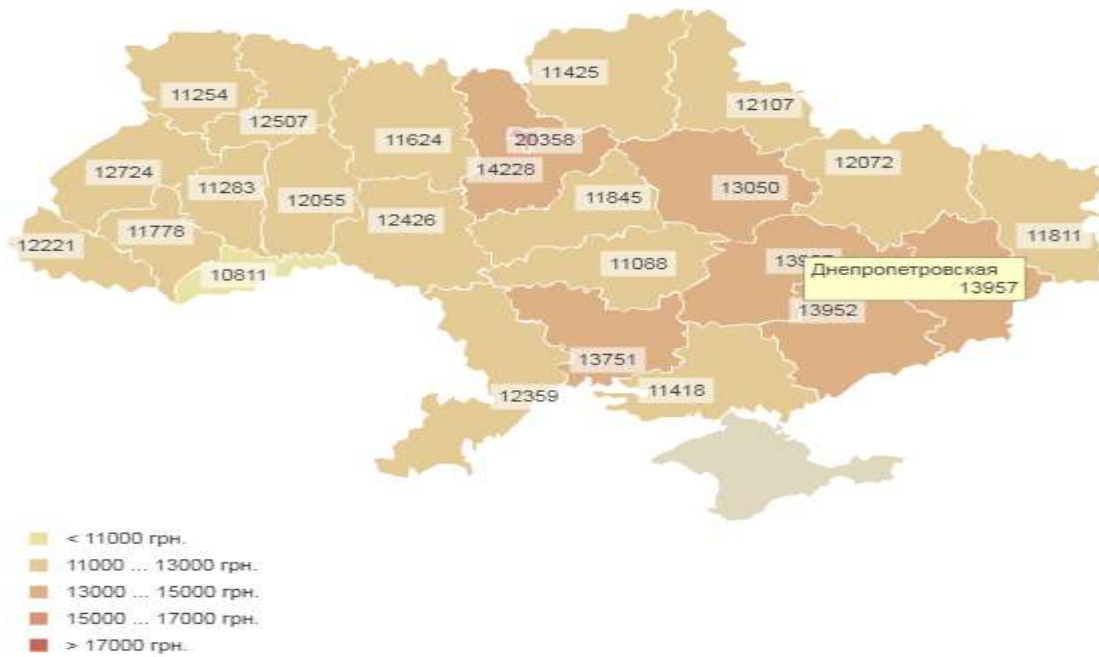


Рис. 2.1 Розмір оплати праці Україна, 2020 рік [30]

Як зазначає відомство, у порівнянні з березнем розмір середньої номінальної заробітної плати збільшився на 0,3%. Порівнюючи за останні 12 місяців відносно квітня 2018 року, цей показник збільшився на 21,1%.



Рис. 2.2 Динаміка середньої заробітної плати у 2018-2019 роках [30]

Варто зазначити, що індекс реальної заробітної плати у квітні 2019 року порівнюючи з торішнім показником зріс на 11,2%, а у порівнянні з березнем — знизився. Індекс реальної заробітної плати у квітні 2019 року проти березня 2019 року становив 99,2%, а відносно квітня 2018 року — 111,2%.



Рис. 2.3 Заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у квітні 2019 року

Статистичні дані щодо заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у квітні 2019 року (рис. 2.2) показують найвищий рівень оплати праці у сфері фінансової та страхової діяльності, інформації та телекомунікації (ІТ). Середній рівень по Україні щодо оплати праці забезпечується в таких сферах: професійна, наукова та технічна діяльність; промисловість, державне управління й оборона; транспорт, складське господарство та поштові послуги; гуртова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту.



Рис. 2.4 Заробітна плата штатних працівників по регіонах у квітні 2019 року

Відповідно до статистичних даних, найвища оплата праця по Україні у м. Київ на рівні середньої зарплати в розмірі 15876 грн. На рівні середньої зарплати 10 тисяч у 2019 році оплачують працю у Київській, Донецькій та Дніпровській областях. Згідно з даними Держстату [31], станом на 1 травня 2019 року загальна сума заборгованості з виплати заробітної плати становила 2615,4 млн грн.



Рис. 2.5 Структура заборгованості з виплати заробітної плати на 1 травня 2018–2019 років

Заборгованість працівникам економічно активних підприємств на 1 травня 2019 року дещо зростає, і становила 1415,9 млн грн (110,6% у порівнянні з 01.04. 2019). (рис. 2.5).

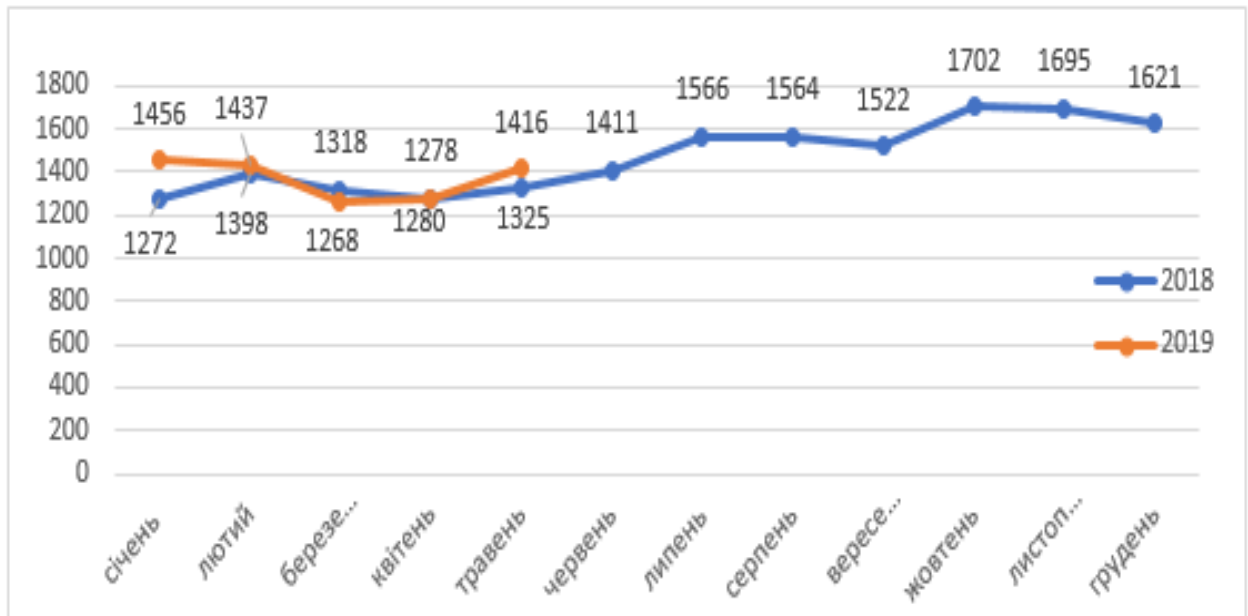


Рис. 2.6 Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати на економічно активних підприємствах у 2018–2019 роках (на 1 число відповідного місяця)

У підсумку зазначимо, необхідною умовою зміни ситуації з оплатою праці є стимулювання економічних суб'єктів до заміни орієнтирів у їхній діяльності з намагання забезпечити низьку вартість ресурсів (у тому числі робочої сили) і виготовлених товарів високої якості. Пріоритет в напрямках реалізації цих завдань має базуватися на створенні сприятливого середовища для активної інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на запровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на світових та вітчизняних ринках.

2.2 Управління процесом мотивації працівників закладів вищої освіти

Запорізький національний університет – це заклад вищої освіти державної форми власності, літопис якого ведеться майже 90 років.

Ще в 40-х роках минулого століття він посів одне з провідних місць серед педагогічних закладів України і досі залишається на позиції лідера освітніх послуг нашої держави.

Сьогодні Запорізький національний університет – відомий і престижний заклад вищої освіти України, який продовжує найкращі освітні традиції, тісно пов'язані зі славетним минулим запорізького краю, його багатою історією.

Університет продовжує динамічно розвиватись і є найбільшим державним закладом вищої освіти Запорізького регіону.

Таблиця 2.3 – Паспорт ДВНЗ «Запорізький національний університет»

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне наймен.ування: | Запорізький національний університет |
| ЄДРПОУ: | 02125243 |
| Організаційно-правова форма: | Державна організація (установа, заклад) |
| Юридична адреса: | Україна, 69600, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Жуковського, будинок 66 |
| Галузь: | Вища освіта |
| Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: | 72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук 86.21 Загальна медична практика |
| Керівник: | Фролов Микола Олександрович |

Організаційна структура «ЗНУ» визначена на (рис. 2.7)

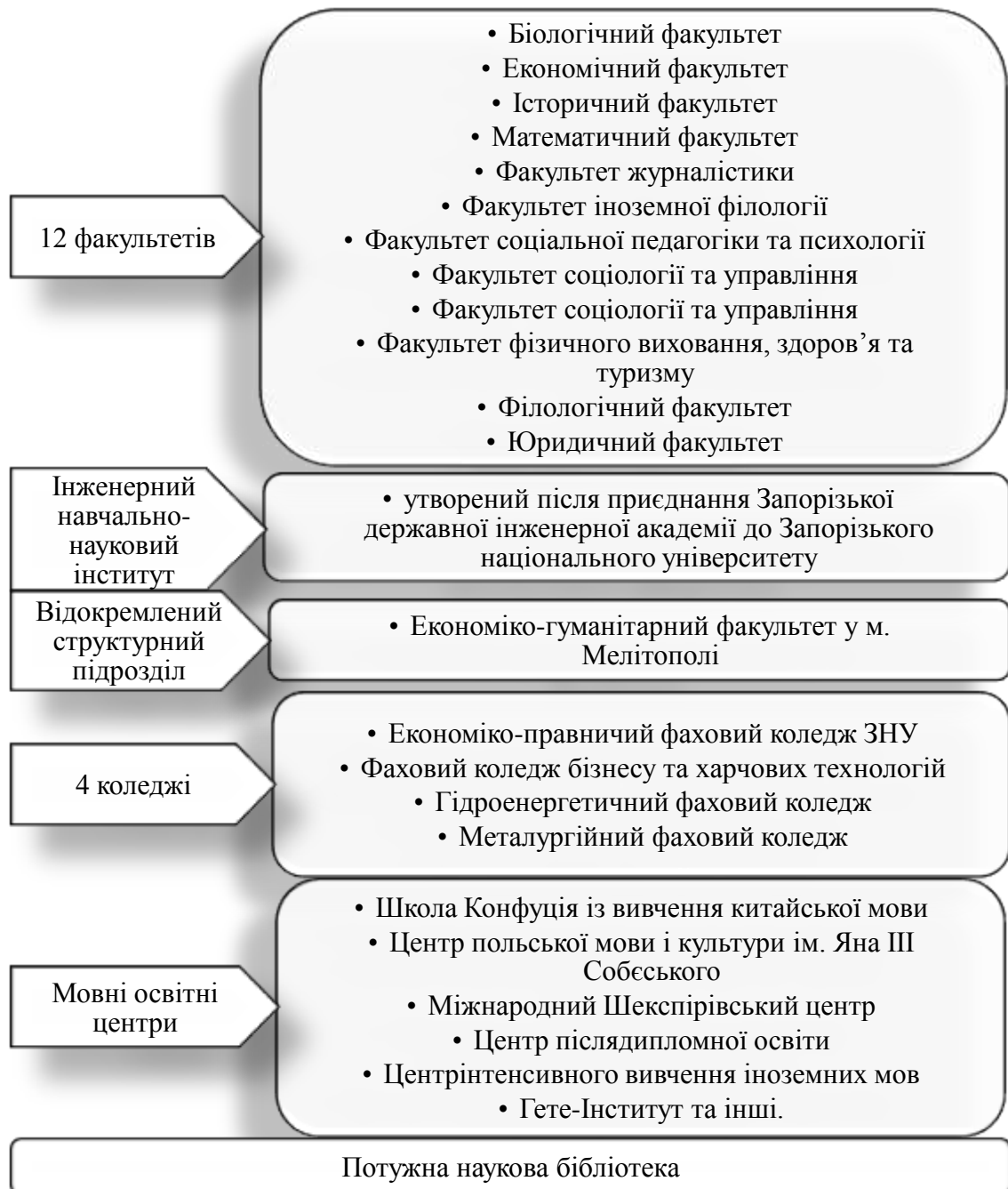


Рис. 2.7 Структура Запорізького національного університету

Основні керівні ланки організаційної структури підприємства визначені у табл. 2.3., яка складалася з: ректор університету, перший проректор університету, проректор з наукової роботи, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, проректор з науково-педагогічної роботи, проректор з науково-педагогічної роботи та технічної освіти, проректор з навчально-виробничої роботи та матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 2.4 – Основні керівні ланки організаційної структури підприємства.

| Основні керівні ланки | Кількість працівників |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Ректор університету | 1 |
| Перший проректор університету | 1 |
| Проректор з наукової роботи | 1 |
| Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи | 1 |
| Проректор з науково-педагогічної роботи | 1 |
| Проректор з науково-педагогічної роботи та технічної освіти | 1 |
| Проректор з навчально-виробничої роботи та матеріально-технічного забезпечення | 1 |

Кожна відокремлена ланка ДВНЗ «ЗНУ» має свої функції, завдання та обов'язки.

Таблиця 2.5 – Відокремленні структурні підрозділи «Запорізького національного університету»

| Структурна одиниця | Основні напрямками діяльності |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ректорат | Розгляд та вирішення поточних питань діяльності університету. Створення для працівників та студентів університету належних умов забезпечення освітнього процесу, наукової та професійної діяльності, сприяння їх соціальній захищеності. |
| Відділ бухгалтерського обліку, фінансової та бюджетної звітності | Ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності університету та складення звітності. Забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів. |
| Відділ виховної роботи | Постійні науково-методичні роботи з суб'єктами виховання, проведення консультацій індивідуальної роботи, розробки планів соціально-педагогічного розвитку університетського колективу і його складових. |
| Відділ діловодства та архіву | Забезпечення документообігу університету. Доведення до відома виконавців наказів та розпоряджень керівництва університету. Прийом, облік та зберігання документальних матеріалів, оброблених відповідно до положень чинного законодавства. |
| Відділ кадрів | Організація і здійснення кадрової роботи, в основу якої покладено принцип демократичного добору і просування по службі за діловими якостями та професійною компетенцією, постійне навчання працівників, заохочення їх до службової кар'єри, реалізація єдиної державної політики з питань освіти. |
| Відділ охорони праці | Забезпечення працюючих правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці. |

| | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Розробка перспективних та поточних планів роботи університету щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці. |
| Навчальний відділ | Організація планування, облік показників та контроль освітнього процесу за всіма рівнями вищої освіти та формами навчання, за якими здійснюється підготовка фахівців в університеті. |
| Юридичний відділ | Організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання недотриманню вимог актів законодавства, інших нормативних документів керівниками та працівниками університету під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, представлення інтересів університету в судах та інших установах, підприємствах та організаціях. |

Запорізький національний університет – це потужний заклад вищої освіти, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та виховну діяльність із метою розвитку та закріплення провідних позицій вишу в регіоні та державі загалом, спрямованих на підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційної складової в роботі закладу та його інтеграції до європейського і світового освітнього простору.

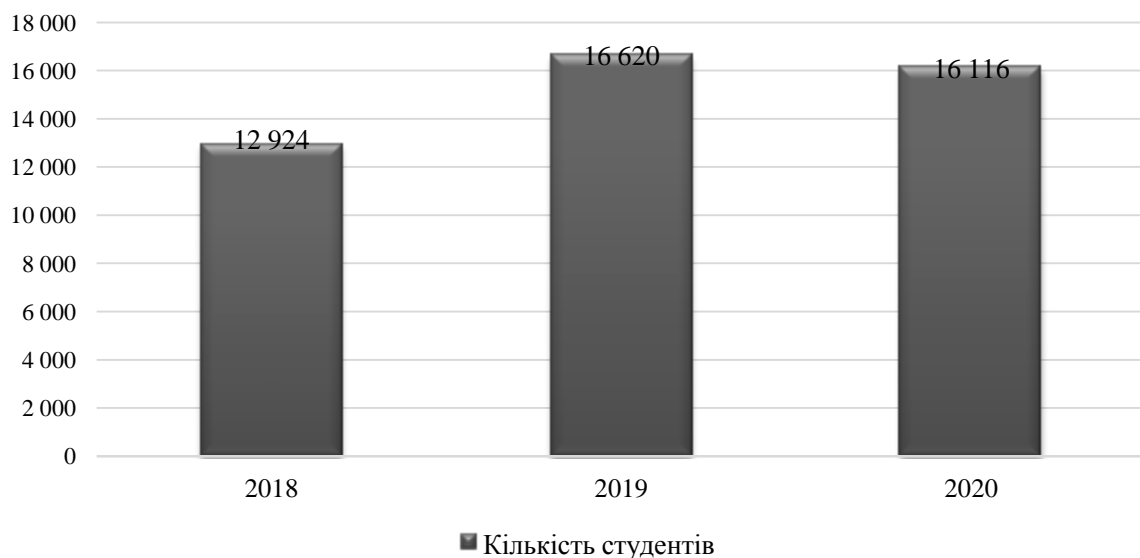


Рис. 2.8 Кількість студентів, які навчалися у 2018-2020 роках

Навчання в Запорізькому національному університеті здійснюється:

- за державним замовленням; за рахунок видатків державного та місцевих бюджетів;

- за рахунок цільових пільгових державних кредитів; за ваучерами;
- за кошти фізичних та юридичних осіб.

За рівнями вищої освіти «молодший спеціаліст», «бакалавр», «магістр» у 2018 році навчалось – 12 924 особи, у 2019 році кількість студентів склала – 16620 особи, а у 2020 році – 16 116 особи. (рис. 2.8).

Загалом університету вдається зберігати кількість здобувачів вищої освіти. Разом із тим, кількість студентів-бюджетників у 2018 році складала 18% від загальної чисельності студентів, у 2019 році – 28% від загальної чисельності студентів, а у 2020 році – лише 25% від загальної чисельності студентів (рис. 2.9).

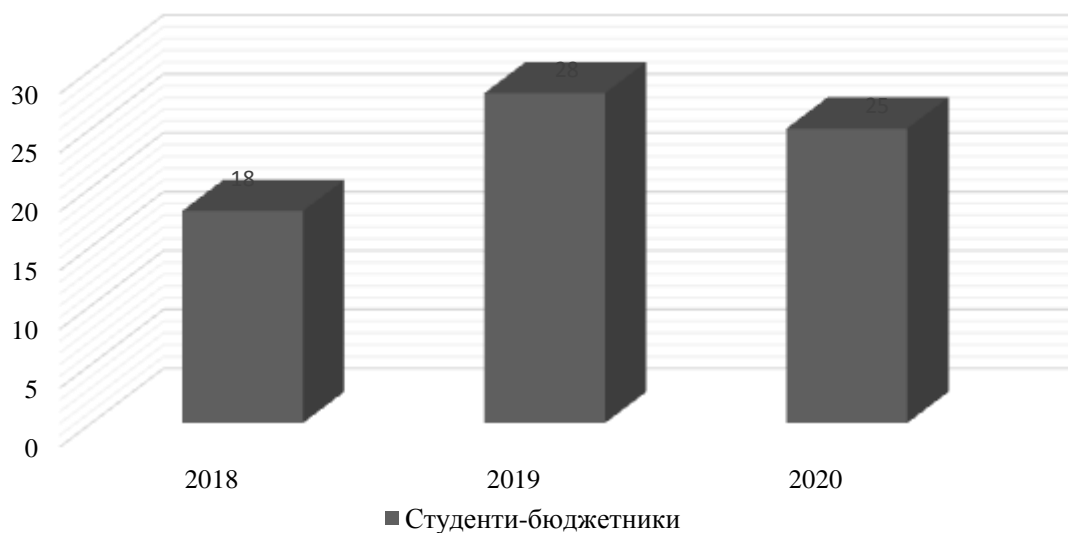


Рис. 2.9 Кількість студентів-бюджетників на період 2018-2020 років

Випуск фахівців у 2017 році за всіма рівнями вищої освіти склав 3013 випускників, у 2018 році – 3297 фахівця, кількість випускників у 2019 році склала – 4 916, а у 2020 році – 5 188 випускника (рис. 2.10).

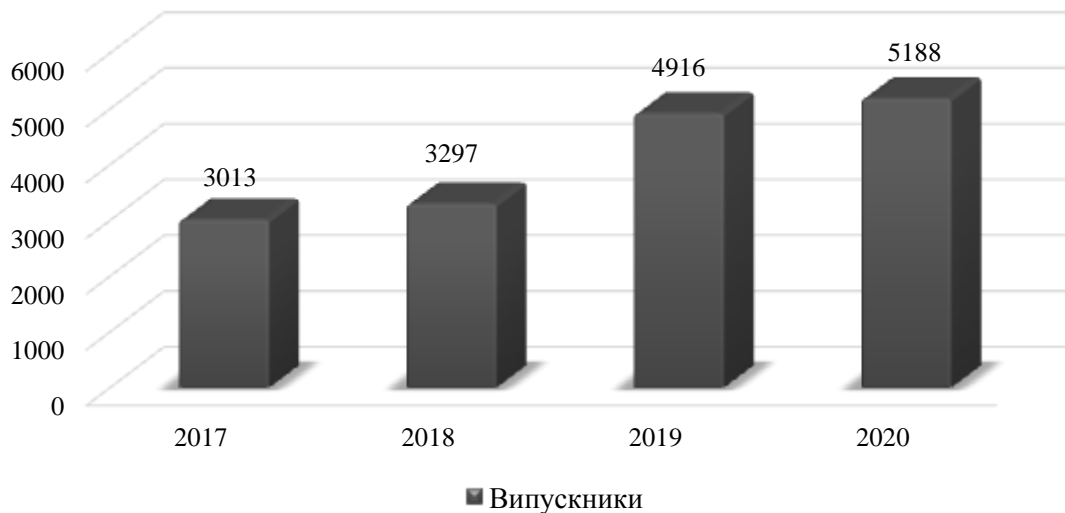


Рис. 2.10 Кількість випускників університету на період 2017-2020 років

Кількість спеціальностей в університеті у 2018 році на першому (бакалаврському) рівні становив- 46, на другому (магістерському) рівні - 34, на третьому(освітньо-науковому) - 23.

У 2019 році кількість спеціальностей становила: на бакалаврському рівні - 57, на магістерському рівні - 48, на освітньо-науковому - 27.

У 2020 році кількість спеціальностей в університеті на першому рівні становила- 59, на другому рівні - 48, на третьому - 27 (рис. 2.11).

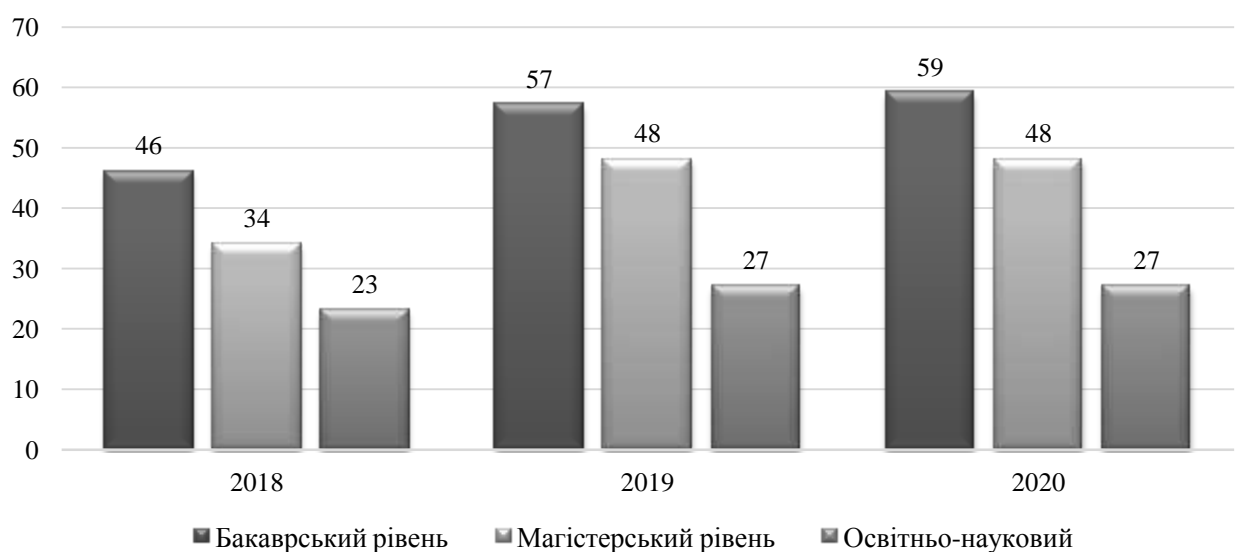


Рис. 2.11 Кількість спеціальностей університету у 2018-2020 роках

Згідно рисунку 2.11 кількість спеціалістів ЗНУ постійно зростає, у 2020 році бакалаврський рівень збільшився на дві спеціальності у порівнянні з 2019 роком (на історичному та математичному факультетах).

2.2 Емпіричні дослідження професійної мотивації

Емпіричні дослідження проводяться на основі викладачів Запорізького національного університету. У дослідженні взяли участь 20 викладачів з різним досвідом роботи у вузі. Вибірка складалася з 20 викладачів із стажем роботи до 5 років, від 5 років до 10 та 10 і більше. Отже, метою дослідження є вивчення особливості мотивації кар'єри викладачів вузу з різним досвідом роботи. Для досягнення мети використовували наступні діагностичні інструменти:

Тест «Чого люди хочуть від роботи» (за В. Пугачов). Цей тест заснований на теорії мотивації Герцберга використовується для визначення в предметах та факторах мотивації (гігієна або мотивація)

Тест «Мотивація наполегливої праці» (за В. Пугачовим) Добровольцям було запропоновано вибрати один із шести варіантів, що підвищує інтерес до найбільш ефективної роботи.

1. (а) Керівництво повинно детально інформувати підлеглих щодо характеру роботи, яку він виконує

2. (б) Роботу, призначену працівникам, слід час від часу змінювати щоб вона не заважала та не буда монотонною.

3. (в) Якщо ви хочете, щоб люди приходили на роботу та добре її виконували. Ви повинні поєднати тих викладачів, що добре розуміють один одного. Вони визначають, що вони одна група.

4. (D) В описі працівник повинен детально описати посадову інструкцію. Це допоможе їм зробити це без зривів.

5. (е) робота, яка повинна виконуватися періодично з додаванням новими робочими завданнями. Непогано влаштувати змагання задля

отримання найкращого результату.

6. (Е) Чітко вкажіть недоліки позитивних аспектів того, що ви робите.

Тест «Що вами рухає?» (За В.П. Пугачовим) Тест допомагає визначити головні потреби людини. Методологічною основою є теорія мотивації Д. Макклелланда існує також ряд більш сучасних інтерпретацій. Піддослідним було представлено 15 уривків, кожен повинен відобразитися вибір відповідної кількості балів. Погоджуюсь чи не згоден: «Повністю згоден» – ПЗ, «Не згоден» – НЗ.

Результати були співвіднесені з трьома основними потребами:

1. Досягнення загального успіху.

2. Прагнїть до влади

3. Тенденція до групової обізнаності з отриманої інформації результати методів співвідносяться між собою і графік особливостей мотиваційної сфери викладача з кожного предмета, наприклад з різноманітним досвідом роботи.

У цьому дослідженні кожен респондент отримує робочий лист. Він складався з 3 типів анкет, цілей дослідження та пояснювальних методів та проведення

На першому етапі було виділено три групи предметів (рис. 2.2).

Вони є:

1. Викладач з досвідом роботи до 5 років (7 осіб)

2. Викладач зі досвідом від 5 до 10 років (8 осіб)

3. Викладач з досвідом роботи понад 10 років (5 осіб).

■ до 5 років ■ від 5 до 10 ■ більше 10 років



Рис. 2.12 Діаграма розподілу викладачів за стажом роботи (N=20)

Схема розподілу викладачів щодо мотивації до навчання на основі досвіду роботи (N=20) на наступному кроці використовуючи тест «Чого люди хочуть від роботи».

Розкрито особливості прояву мотивації до праці. Інформацію представлено на рис. 2.13.

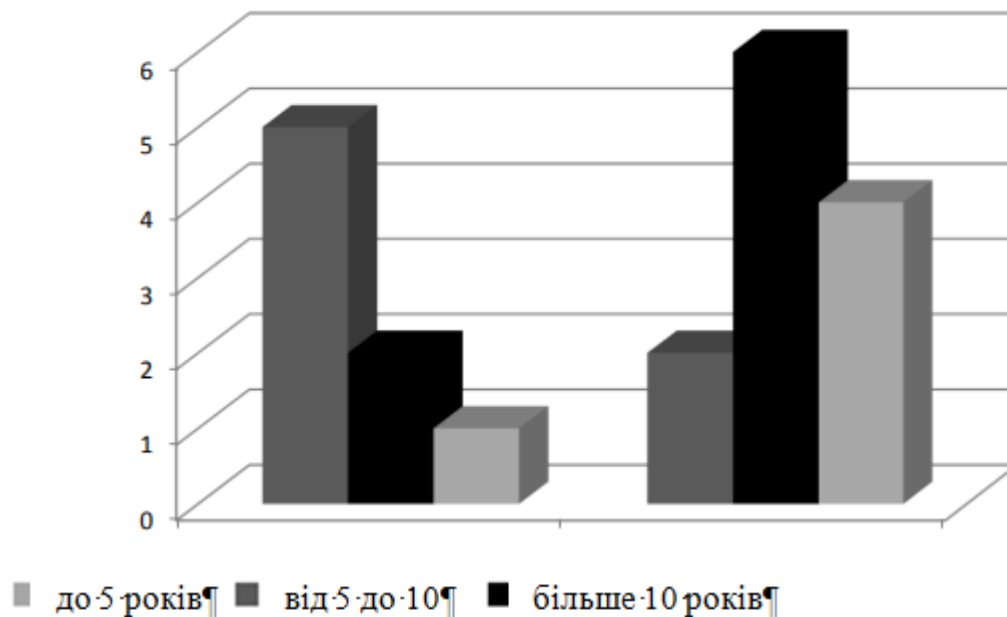


Рис. 2.13 Графічне зображення мотиваційних та гігієних факторів з великим досвідом роботи (N = 20)

В результаті аналізу було виявлено, що у 7 (35%) респондентів були з 5-річним стажом у мотивації переважають гігієнічні фактори. Ці фактори пов'язані з навколишнім середовищем. Робота. Сюди входять такі фактори, як нормальні умови праці, достатня заробітна плата Політика та адміністрація компанії, відносини між людиною і начальником колега і підлеглих, рівень безпосереднього контролю на роботі, статус, задоволеність особистого життя, престижна робота правильні правила та процедури і безпека праці.

Тому що у цих працівників є фактор незадоволеності. Тому (гігієна) є більше ніж мотивуючим фактором їх важко загнати до високопродуктивної

роботи. Для 8 (40%) домінують викладачі зі стажем від 5 до 10 років стимулюючий фактор, що означає, що для них найголовніше є робочий процес – це робота відповідальності, можливостей, самовдосконалення вміння добре працювати та бути успішним. У зв'язку з цим можливість просування визнання успіху, працювати, поважати їх тощо.

Але 5 респондентів (25%) зі стажем значно більше 10 років мотивуючий фактор (фактор задоволеності) свинець загалом у колективі переважає фактор задоволеності.

Проте частки фактора невдоволення було достатньо достатньо, щоб привернути увагу керівників. Крім того, виявити особливості професійної мотивації. Діяльність викладачів з різним досвідом роботи. «Мотивація щодо наполегливої праці» результати випробувань наведені в таблиці 2.5 і на рисунку 2.14.

Таблиця 2.5 Результати тесту «Мотивація щодо наполегливої праці» (N = 20)

| Питання | До 5 років | Від 5 до 10 років | Більше 10 років |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|-----------------|
| (А) Керівництво має надати деталі. Повідомте команду про характер роботи, яку він виконує | 3 (23%) | 7 (87%) | 4 (80%) |
| (В) слід періодично змінювати завдання, покладені на співробітників | 4 (57%) | 5 (62%) | 2 (40%) |
| (В) Якщо потрібно, щоб персонал виконував роботу потрібно, об'єднання співробітників в одну групу | 3 (23%) | 4 (50%) | 2 (40%) |
| (d) детальна форма, необхідний персонал. Довідка з описом вакансій, працюйте без перерв | 4 (57%) | 4 (50%) | 3 (60%) |
| (е) Робота, яку необхідно виконати, має бути час від часу додаються нові робочі місця. Непогано влаштувати змагання щодо отримання найкращих результатів | 5 (71%) | 3 (37%) | 4 (80%) |
| (Е) Чітко пояснюйте дефект. позитивна сторона | 4 (57%) | 3 (37%) | 3 (60%) |

З аналізу результатів тестування було встановлено, що викладачі з 5-річним стажем надавали одну правильну відповідь і більшість (71%)

відповідали «D» - роботу, яку необхідно виконати, слід періодично доповнювати. Нова робота і добре якнайкраще організувати конкурс. Серед неправильних відповідей відповідь помітили 57% респондентів.

«G» - детально працівник повинен описати характер роботи.

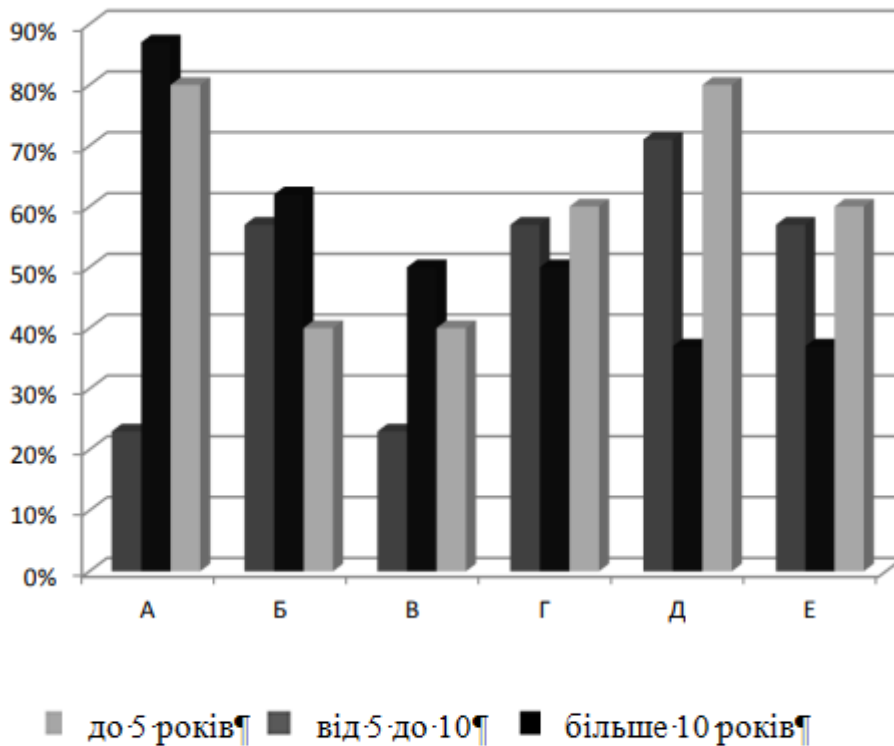


Рис. 2.14 графічне зображення вираженості мотивів трудолюбця викладачів з різним досвідом роботи (N = 20)

Допоможіть їм зробити це без перерв. Серед респондентів зі стажем від 5 до 10 років 71% викладачі поставили 2. Правильна відповідь «А» – керівництво має детально повідомити. Команда за характером виконаної роботи «Е» - вказує на недоліки - позитивні сторони виконуваної працівниками роботи.

Серед неправильних речей 50% вихователів вважають правильну відповідь «Б»- якщо ви хочете, щоб люди працювали, ви повинні змішувати і поєднувати.

Співробітники, які розуміють один одного, є однією групою.

Але викладачі з більш ніж 10-річним досвідом, як правило, це

правильно. Відповіді 80% респондентів позначили свою відповідь «А», а 60% — «Е» та 80% відповіли «D» – робота, яку потрібно зробити, час слідувати час від часу доповнювати новими завданнями. Отже, можна зробити висновок, що педагоги з 5-річним стажем роботи число респондентів (71%) лідирувало за відповіддю «д» – робота, яку потрібно зробити. зроблено слід періодично доповнювати новими завданнями, непогано організуйте змагання за найкращі результати. Ця відповідь пояснює, що у викладачів зі стажем до 5 років є бажання конкуренція.

Серед суб'єктів зі стажем роботи від 5 до 10 років – за потреби залучення людей до роботи має добре працювати разом. Співробітники, які розуміють один одного, є однією групою. Ймовірно, що стосується бажання в будь-якій ситуації підтримувати стосунки з людьми зосереджуються на спільній діяльності, але часто мають негативний вплив, виконувати конкретні завдання або надавати справжню допомогу людям рентація на соціальне прийняття групова залежність

Потреба в любові та емоційних стосунках з людьми суб'єктів з більш ніж 10-річним досвідом роботи, щоб бути точнішим. Відповіді зрештою, вони виглядають так: зацікавлені у вирішенні бізнес-задач. Співпраця може захистити їхні думки, які можуть бути корисним для досягнення спільних цілей. Остаточна методика виявлення властивостей мотивації.

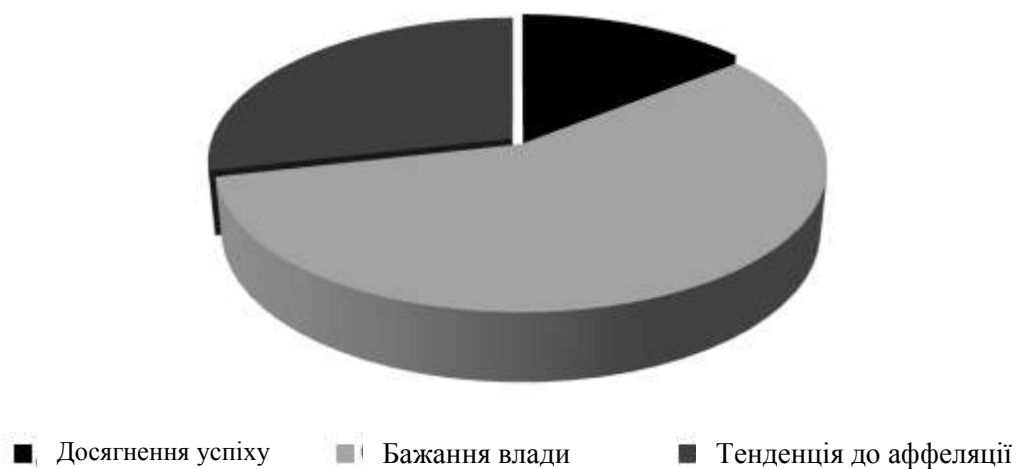


Рис.2.15 – Діаграма розподілу провідних потреб для викладачів зі стажем роботи не більше 5 років (N = 7)

Професійна діяльність викладача. Тест «Що вас мотивує» виявляється щодо основних потреб викладача. На рис.2.1 5 показано основні потреби досвідчених викладачів. Робота до 5 років. Цифра показує провідний попит на них викладача – це прагнення до влади.

Такі співробітники агресивні в досягненні статусу, владний, конкурентний, часто дратівливі, вони також люблять впливати на інших і використовують цю перевагу у своїх цілях. Часто конфліктують задля досягнення успіху, які намагаються досягти тенденції аффіліації.

На рис. 2.16 показані результати дослідження головних потреб викладача зі стажем роботи від 5 до 10 років.

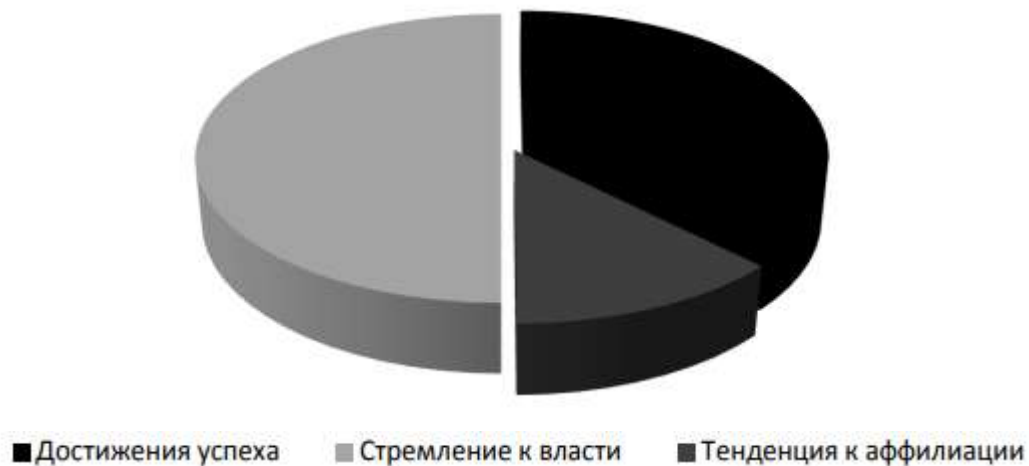


Рис. 2.16 – Діаграма розподілу головних потреб викладача зі стажем роботи від 5 до 10 років (N = 8)

Викладачі з таким досвідом намагаються зробити все можливе. Покращуйте свою продуктивність у порівнянні з попереднім, їм подобається важка робота. Вони виконують добре роботу, ставлять складні завдання перед собою, щоб отримати задоволення від успіху виконувати складні завдання.

Ці працівники зазвичай спілкуються зі своїми колегами на «неробочі» теми. Мають добрі відносини, хороші стосунки з колегами, робота в групу, а не поодиночі.

На рис. 2.17 показано основні потреби осіб. Викладачі, що мають понад 10-річний досвід роботи – яскраво виражена потреба в досягненні успіху.

Викладачі з таким досвідом намагаються зробити все можливе. Покращуйте свою продуктивність у порівнянні з попереднім. Люблять важку роботу. Справжня робота і виконана, щоб отримати задоволення від успіху, виконувати складні завдання.

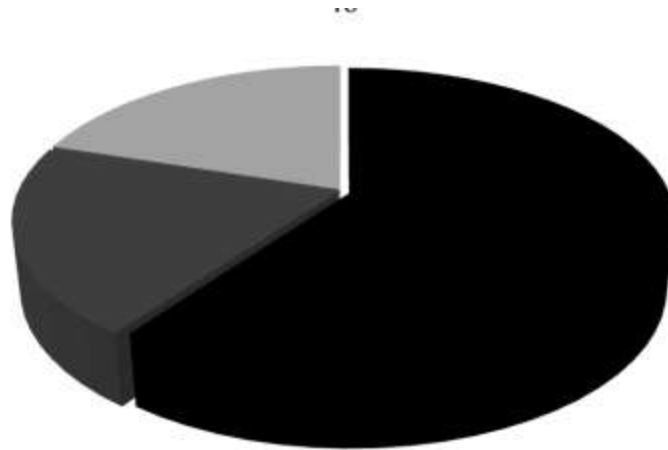


Рис. 2.17. – Діаграма розподілу головних потреб для викладачів зі стажем роботи від 5 до 10 років (N = 5)

На рис. 2.18 показані викладачів зі стажем роботи порівняно професійну діяльність педагогів. як видно з складання ієрархії вимог до викладачів зі стажем роботи до 5 років. Подається так - прагнення до влади, схильність, співробітництво та успіх.

Для викладачів зі стажем роботи від 5 до 10 років потреба виглядає таким чином: тенденція до аффіляції, досягнення успіху та прагнення до влади. Викладачі з більш ніж 10-річним стажем – вимоги до мотивації в такому порядку - досягнення успіху, схильність до аффіляції, прагнення до влади.

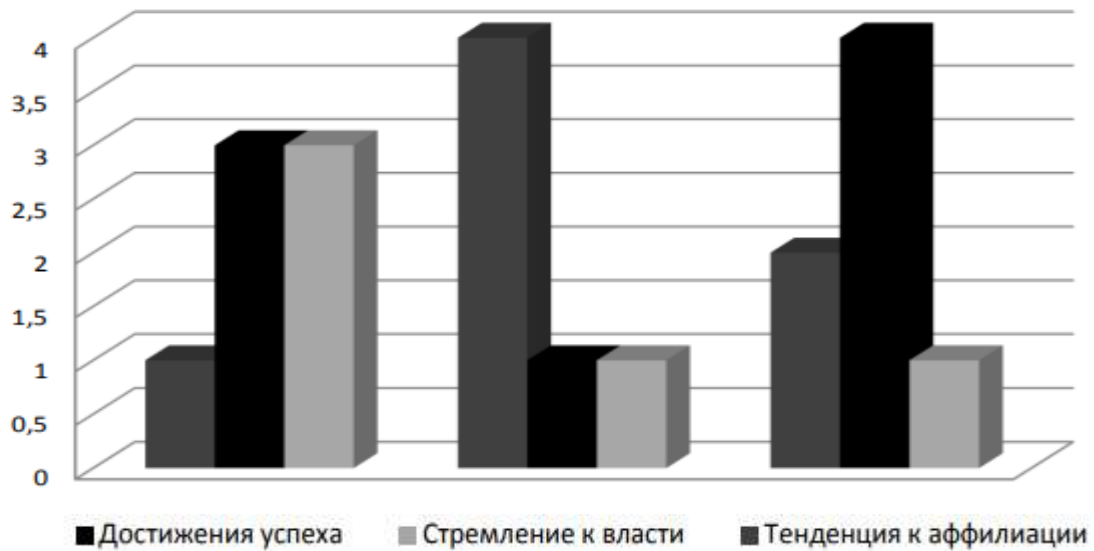


Рис. 2.18 – Графічне зображення провідних потреб педагогів з різним досвідом роботи (N=20)

Тому у результаті аналізу, була вивчення природа мотивації щодо професійної діяльності викладача з різним досвідом роботи, виявлення специфічних характеристик, у прояві яких визначається рівнем кожного показника.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОВ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ

3.1 Заходи щодо покращення мотивації персоналу

За результатами дослідження професійної діяльності викладачів ЗНУ можна запропонувати наступні рекомендації щодо підвищення їх мотивації. Список включає такі методи, як матеріальні та нематеріальні мотиви кожна група залежить від певної групи мотивації, яка є актуальними для викладача.

Потреби та мотивація співробітників: страх звільнення, страх щодо покарання бажання отримати стабільну роботу офіційні побажання, моральне усвідомлення

Адміністративні методи:

- регулярне оголошення подяки за виконання обсягу роботи працювати.
- надання додаткових відпусток
- оптимальний розподіл ваги з урахуванням потреб співробітників
- колективний розгляд та перегляд посадових інструкцій співробітників
- координація з працівниками в робочому режимі творчі пропозиції
- надання можливостей періодично оновлювати посадові обов'язки .
- посилення на курси з перспективних напрямків викладацької діяльності, участі в інноваційній діяльності
- пропоганда ініціативу незалежність
- включені в громадську діяльність, як частина творчості, проблемна група, команда розробників проекту.
- правильна поведінка керівників навчального закладу, що демонструє свою підтримку
- участь викладачів у аналізі загальних організаційних проблем.

Потреби та мотивація співробітників: формування впевненості в собі існування, прагнення до соціального захисту на випадок хвороби або недуги, які бажають захиститися в цьому випадку.

Економічний метод:

- бонус із спеціальних фондів;
- присвоєння надбавок;
- надання безкоштовного відпочинку;
- забезпечити можливості для територіальної комерційної діяльності (репетиторство, платний гурток).
- допомога з участю працівників у заходах зі збору коштів з написання проектів.

Потреби та мотивація співробітників: сприйнята мотивація, самоповага - мотивація заслужити повагу, визнання заслуг - мотивація досягнення успіху.

Бажання кар'єрного зростання – потреба в унікальному визнанні
Унікальний внесок у роботу - потреба в самоприйнятті, прийняття рішень з довірою керівництва тощо.

Соціально-психологічні методи:

- підсумок досвіду роботи, звіти в різних форматах та засоби масової інформації;
- сприяти атестації працівників на найвищу кваліфікаційну категорію
- входить до резерву управлінського персоналу;
- регулярні завдання для покращення іміджу навчального закладу в очах населення.
- навчальна діяльність, спрямована на єдність у навчаннях групах
- систематичні спільні корпоративні зустрічі дозвілля (вечори зустрічей, спортивні ігри, екскурсії та тощо);
- перехід на самоконтроль дати більше свободи в дії;
- надати додаткові повноваження (спільний розвиток);
- організація професійних змагань майстерності в рамках університету
- запровадження обласного конкурсу професійної майстерності

- лист подяки, сертифікат.

Згідно з першими двома теоріями виправданими є такі методи мотивації викладачів, як запровадження залежності розмірів заробітної платні від її результатів, а також драбини кар'єрного росту викладача, критеріальною основою просування по якій є перформативність працівника, тобто здатність до ефективної та продуктивної діяльності. Згідно з третьою теорією необхідним є запровадження організаційних стимулів та оптимізація системи професійного розвитку викладача [20].

Гуманістични більшою мірою відповідає природі учительства як професії, мотивами вступу в яку є передусім любов до дітей, бажання допомогти їм в отриманні освіти, а найбільшою винагородою за роботу - задоволення від процесу викладання та досягнення цілей професійної діяльності. Л. Фрейд визначає два кола факторів, що впливають на здатність учителя до ефективної праці:



Рис. 3.1 Здатність вичкладача до ефективної праці

Результатами реалізації цих чинників стає, як правило, зростання професійної відповідальності перед колегами та учнями, досягнення більш

високих результатів професійної діяльності, підвищення рівня професійної самоповаги вчителя. Л. Фрейз та Л. Соренсон визначають три аспекти діяльності вчителя, що найбільшою мірою пов'язані з розвитком почуття задоволення від неї:

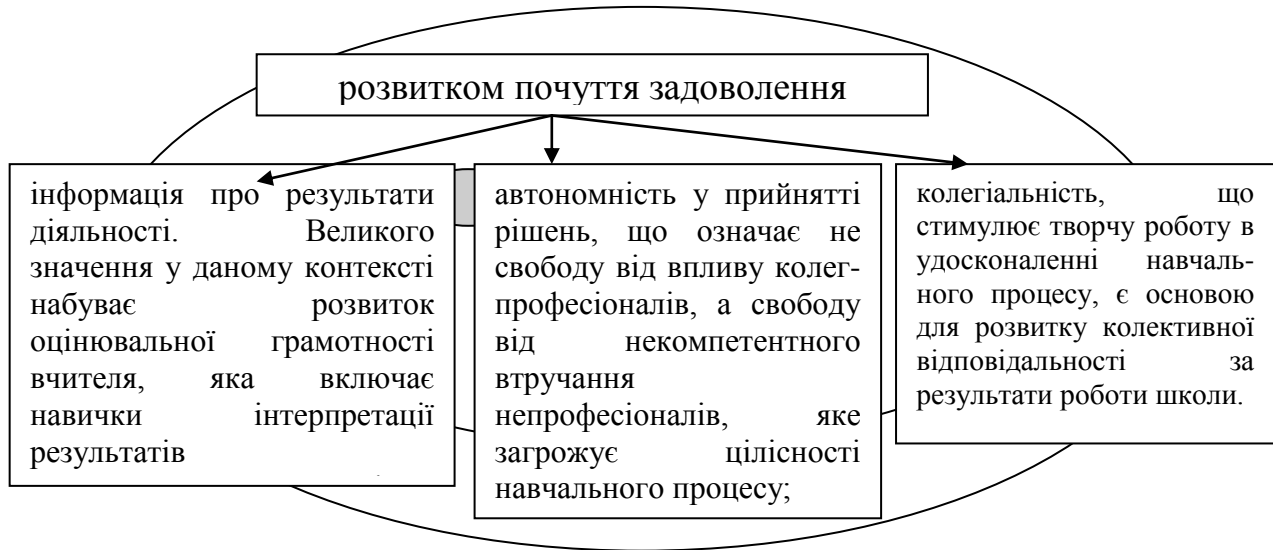


Рис. 3.2 Розвитком почуття задоволення

В контексті розгляду трьох концептуальних підходів до звітності - перформативного, ринкового та професійного – Сбруєва А.А. дає таку класифікацію методів мотивації вчителів:

Винагородою для навчального закладу є його публічне визнання, яке він може отримати внаслідок публікації в пресі порівняльних таблиць результатів зовнішнього тестування, за якими він, опинившись серед кращих, найбільш престижних закладів, отримає не лише моральне задоволення, а й практичну вигоду: в ринковій системі освітнього вибору навчальний заклад набуває таким чином можливість залучити кращих учнів, студентів і педагогів, збільшити обсяг фінансування [2,с.106].



Рис. 3.5 Методи мотивації вчителів

Процес педагогічного стимулювання професійного зростання вчителів вимагає з'ясування його особливостей та окреслення психологічних основ його здійснення. Це складний процес, що характеризується такими специфічними ознаками:

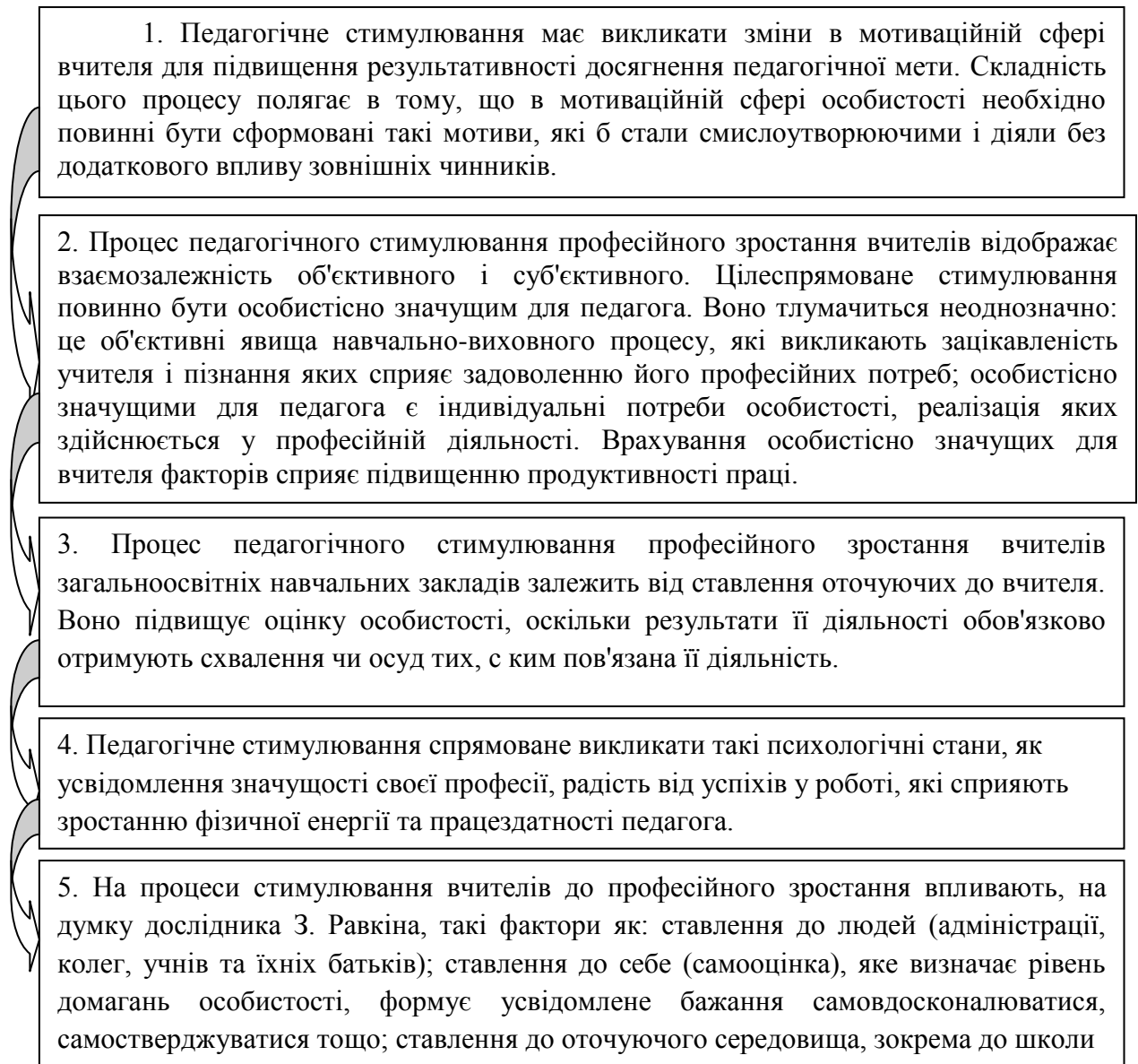


Рис. 3.6 Стимулювання праці

3.2 План реалізації запропонованих заходів

Важливе значення у формуванні мотивації персоналу мають послідовні управлінські рішення, а також можуть бути дані наступні рекомендації стосовно поетапного плану реалізації запропонованих змін:

Тільки професіоналізмом викладача зможе домогтися поваги і довіри з боку колег і студента. Необхідне створення корпоративного університету для персоналу. На його базі можна буде проводити навчання, обмін досвідом, коуч-сесії для персоналу. Необхідне покращення довіри між викладачем і

освітніми закладами. Це забезпечить студентам зв'язок з майбутнім місцем роботи. Для того, щоб наставництво зі студентами не було для персоналу зайвим навантаженням, потрібно подавати це як вдячність за ту роботу, яку виконує персонал. Це буде задовольняти потреби визнання, яка, як ми знаємо з проведеного опитування, має важливість для персоналу. Отже, як було зазначено найважливішим видом мотивації є матеріальний. Він містить в собі матеріально-грошовий і нематеріальний види стимулювання. Другим видом є моральна мотивація, яка містить в собі соціальні, естетичні, соціально-політичні стимули. Реалізація запропонованих кроків сприятиме забезпеченню клімату повної і взаємної довіри, поваги і підтримки в колективі - медичний персонал буде відчувати свою роль і значимість у житті закладу. Впровадження зазначених рекомендацій може підвищити рівень мотивації персоналу і тим самим поліпшити ефективність використання трудового потенціалу працівників.

Таблиця 3.3 – Етапи формування мотивації персоналу

| Етапи | Визначення |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 1. Покращити матеріальне стимулювання | Винагорода за працю має бути достатньою, тобто працівник повинен отримувати достатню кількість коштів для забезпечення задоволення своїх базових потреб. Інакше працівник змушений буде шукати додаткові способи заробітку або зовсім змінити організацію, що вже трапляється доволі часто. Матеріальне стимулювання повинно бути чітко пов'язаним з показниками, результатами праці. Критерії для оцінки діяльності працівників і досягнення результатів повинні бути не тільки детально описані в локальних нормативних актах, але і відомі всьому персоналу, а також легко вимірювані. Якщо працівник не може точно самостійно визначити розмір своєї оплати в кінці розрахункового періоду, він буде вважати, що вона неправильна, недостатня або занижена. Ускладнена система оплати не дозволяє працівнику спланувати свій бюджет, що може привести до додаткових витрат і спричинить невдоволення своєю заробітною платою. |
| Етап 2. Розвинути систему додаткового матеріального стимулювання працівників: | створення можливостей для пільгового проїзду та проживання до місць відпочинку працівників і членів їх сімей, пільговий проїзд до місця роботи, надання абонементів в спортивно-оздоровчі установи, установи культури, оплата харчування, компенсація проїзду до місця роботи, додаткові відгули. Усе це варіанти додаткового матеріального стимулювання, що може бути застосоване підприємством |
| Етап 3. Розвинути систему нематеріального стимулювання праці. | Висловлювати публічне визнання, вдячність працівникам, чий зусилля і отримані результати перевершують середні показники для працівників даної категорії. Забезпечити розуміння почуття досягнення результату. Робити це на регулярній основі |
| Етап 4. Залучати співробітників до розробки цілей і показників, за якими можна достовірно оцінити результати діяльності співробітників | Періодично проводити співбесіду «керівник - співробітник» (можливість виговоритися для співробітника, можливість домовитися для керівника; обмін інформацією, ефективними ідеями). |
| Етап 5. Сформувати у медичного персоналу внутрішні (психологічні) спонукання до праці, інтерес до роботи, творчого підходу, відповідальності за виконану роботу шляхом пропаганди етичних принципів медичної справи. | Підвищити самоповагу за допомогою створення відповідних умов роботи: обладнання персонального робочого місця - комп'ютеризація, обладнання для вентиляції кабінетів в літню пору року, витратні матеріали, вся нормативна документація. Установка кондиціонерів носить один із пріоритетних характерів. Створення сприятливої і комфортної обстановки значно підвищить рівень віддачі від персоналу. З цією ж метою слід облаштувати кімнату для прийому їжі та відпочинку |
| Етап 6. Проводити соціально- | Для цього спочатку необхідно досліджувати характерологічні особливості працівників (типологію характерів, тип професійної |

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, виконавши роботу можна зробити наступний висновок:

1. Мотивація є здатністю людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці. Мотивація тісно пов'язана з потребами.

2. Підприємства використовують матеріальні та не матеріальні методи мотивації. Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності.

3. На підприємствах перевага віддається в основному методам матеріальної мотивації.

Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування та ін.

Для визначення індивідуального рівня ставки необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік за такими показниками: рівень кваліфікації; наявність професійного досвіду; стаж роботи; рівень відповідальності; можливість оволодіння іншою посадою; психологічне навантаження; фізичне навантаження; умови праці. Таким чином, запропонована система мотивації персоналу повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства

Для того, що б наставництво зі студентами не було для персоналу зайвим навантаженням, потрібно подавати це як вдячність за ту роботу, яку виконує персонал. Це буде задовольняти потреби визнання, яка, як ми знаємо

з проведеного опитування, має важливість для персоналу. Отже, як було зазначено найважливішим видом мотивації є матеріальний. Він містить в собі матеріально-грошовий і нематеріальний види стимулювання. Другим видом є моральна мотивація, яка містить в собі соціальні, естетичні, соціально-політичні стимули. Реалізація запропонованих кроків сприятиме забезпеченню клімату повної і взаємної довіри, поваги і підтримки в колективі - персонал буде відчувати свою роль і значимість у житті закладу. Впровадження зазначених рекомендацій може підвищити рівень мотивації персоналу і тим самим поліпшити ефективність використання трудового потенціалу працівників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
2. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала : пособие. Москва : Гросс Медиа, 2019. 224 с.
4. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 4(253). С. 49–53.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
6. Занюк С.С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
8. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.
9. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.
10. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
11. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. С. 36–38.

12. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
13. Авшенюк Н. М. Стандартизація професійної підготовки вчителів у Англії й Уельсі (кінець ХХ - початок ХХІ ст.) : Автореферат дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. К., 2015. С.3
14. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка: Навчальний посібник.-2-ге вид.,стер. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. С. 94-110.
15. Сбруєва А.А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-ті р.р. ХХ – початок ХХІ ст.): Монографія.-Суми:ВАТ «Сумська обласна друкарня».Видавництво «Козацький вал»,2018.С. 218-222.
16. Christopher Day, Christopher Developing teachers: the challenges of lifelong learning, 1999. P.1-22.
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2018. 296 с.
18. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
19. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.
20. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62. 12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 1. С. 29–33.

21. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

22. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58–61.

23. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.

24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.

25. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1583>. (дата звернення: 02.11.2021).

26. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 8. С.80-85.

27. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку регіональних господарських систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону*. 2013. № 1 (64). С. 177-184.

28. Савченко Г. О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право»*. Донецьк, 2019. С. 59 – 66.

29. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2019. Вип. 1(1).

– С. 306-311: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєіv_2014_1%281%29__52. Дата звернення: 15.11.2021.

30. Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту. *Вісник Нижгородського університету ім. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки*. 2018. № 1. С. 92-97.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 10. С. 323-333 : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkprnuen_2015_10_60. Дата звернення: 15.11.2019.

32. Тужилкіна О.В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (66). Т. 2. С. 204–207.

33. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск*. 2019. Т. 2. Серія В «Економіка і право». С. 126-131.

34. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 19–20.

35. Шовчко Г. В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89-92.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37 .

36. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии . *Проблемы теории и практики управления*. 2018. № 3. С. 96–101.

37. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-36

38. Державно-громадське управління освітою: досвід минулого і сучасний стан. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 33-35.

39. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.

40. Тимошенко И. Мотивация личности и человеческих ресурсов / И. Тимошенко, А. Соснин. К. : Изд-во Европейского ун- та, 2018. 576 с.

41. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посіб. Київ : ІЗМН, 1997. 180