

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему: «**Мотивація в управлінні підприємством сучасних умовах**»

Виконав: студентка 3 курсу групи з МН-15 СА
Гобрик Світлана Миколаївна _____
(підпис)

Керівник: к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
Іванова Н. С. _____
(підпис)

Рецензент: Заступник директора з НР
Шиманська І. Ю. _____
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 86, рисунків 16, таблиць 14, додатків 11,
графічного матеріалу 30, використаних джерел 60

- Об'єкт дослідження: система мотивації праці персоналу навчального закладу та її діагностика
- Предмет дослідження: теоретичні основи та методологія діагностики системи мотивація праці персоналу навчального закладу
- Мета дослідження: розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу в управлінні персоналом Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»
- Методи дослідження: методи літературного пошуку, системний підхід, інформаційно-статистичні і математичні методи, методи аналізу і синтезу, порівняння, графічної побудови, метод експертних оцінок, SWOT-аналізу, метод модулювання бізнес процесів
- Основні результати дослідження: проаналізовано систему мотивації персоналу, визначено рівень лояльності співробітників Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ», виявлені чинники, котрі на неї впливають, запропонована модель управління персоналом, за рахунок постановки цілей і визначення КРІ співробітників, розроблені рекомендації для керування процесами внутрішніх комунікацій, як інструменту діагностики реального стану і/або впливу на систему мотивації праці.
- Ключові слова: мотивація праці, КРІ, матеріальні методи мотивації, нематеріальні методи мотивації, лояльність працівників, задоволеність працівників, залученість працівників

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1 Економічна сутність поняття «мотивація праці»	6
1.2 Аналіз теорій мотивації праці персоналу	15
1.3 Методи мотивації праці в управлінні підприємством в сучасних умовах.....	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОЛІТЕХНІЧНИМ КОЛЕДЖЕМ ДВНЗ «КНУ»	36
2.1 Аналіз середовища діяльності Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» .	36
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ».....	50
2.3 Оцінка ефективності мотивувальних факторів Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПОЛІТЕХНІЧНОМУ КОЛЕДЖІ ДВНЗ «КНУ».....	63
3.1 Шляхи удосконалення мотивації персоналу в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ»	63
3.2 Запровадження системи мотивації в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ», як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу	68
3.3 Розробка ефективного механізму мотивації персоналу в управлінні Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ».....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

У наш час дуже багато різних досліджень і статей приділяють велику увагу мотивації співробітників на підприємстві, створенню певної системи стимулів, яка буде сприяти гарній роботі персоналу. Ні для кого вже не секрет, що створення належної системи стимулів для працівників - невід'ємна і важлива складова роботи з персоналом. Однак, це добре на словах, але на ділі часто цьому приділяється недостатньо уваги.

Погано вибудована система роботи з персоналом, і зокрема, система мотивації працівників, часто дуже сильно псує підприємствам всю систему роботи. Адже в результаті недостатньої уваги до питання задоволеності працівників, вони залишаються незадоволеними своїм робочим місцем і своєю роботою. Звідси йде не дуже якісна робота незадоволених людей. До цього розсудливі керівники не повинні допускати. Пошук підходів до формування мотивації праці та її ефективності в управлінні персоналом зумовлює здійснення комплексного підходу до вивчення даної проблеми та визначає актуальність теми дослідження.

Вивченням питань мотивації праці, присвячені праці таких видатних науковців як, Є. Мейо, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер. Сучасні теорії мотивації були розроблені М. Вебером, П. Друкером, А. Маслоу. Українські вчені приділяють значну увагу питанням удосконалення та розвитку механізмів мотивації персоналу, серед них такі видатні науковці як: Д. Богиня, І. Беляєва, А. Кібанов, А. Колот. Проте незважаючи на великий попит зі сторони вітчизняних підприємств на результати дослідження комплексного розвитку систем мотивації та на безпосереднє їх впровадження в господарчу діяльність впровадження цьому питанню приділяється недостатня увага.

Метою дипломного дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації праці в управлінні персоналом Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ».

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

розкрити економічну сутність поняття «мотивація праці»; проаналізувати теорії мотивації праці персоналу; дослідити методи мотивації праці в управлінні підприємством в сучасних умовах; зробити аналіз середовища діяльності Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»; проаналізувати систему мотивації праці персоналу в Політехнічному коледжі; здійснити оцінку ефективності мотивувальних факторів Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»; знайти шляхи удосконалення мотивації персоналу в коледжі; рекомендувати до запровадження систему мотивації в Політехнічному коледжі; запропонувати ефективний механізм мотивації персоналу у управлінні ПК ДВНЗ «КНУ».

Об'єктом дослідження є система мотивації праці персоналу навчального закладу та її діагностика

Предметом дослідження є теоретичні основи та методологія діагностики системи мотивація праці персоналу навчального закладу.

Під час написання дипломної роботи використовувалися методи літературного пошуку, системний підхід, інформаційно-статистичні і математичні методи, методи аналізу і синтезу, порівняння, графічної побудови, метод експертних оцінок, SWOT-аналізу, метод модулювання бізнес процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці та їх застосування в управлінні персоналом Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ».

Теоретичними та методичними засадами дипломної роботи є: закони, нормативні акти та інші постанови чинного законодавства України; фундаментальні та сучасні положення наукової і періодичної літератури з економіки праці, менеджменту та мотивації персоналу, напрацювання наукових шкіл теорій мотивації зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, фахівців у галузі управління персоналом; мережа Інтернет; внутрішня документація, статистична і бухгалтерська звітність про роботу Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» за 2015-2017 рр.; внутрішня документація підприємства. Дипломна робота складається із 3 розділів, містить 86 сторінок, 16 рисунків, 14 таблиць, 11 додатків, 30 графічних матеріалів, 60 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Економічна сутність поняття «мотивація праці»

«Для формування позитивного і активного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації.

Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Мотивація є основою будь-якої поведінки людини і зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності.

Мотивація - це використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. Мова йде про процес, що відбувається усередині людини, направляє його поведінку і вибір, тобто змушує його поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином» [1].

«Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо» [2].

Основні поняття, що розкривають економічну сутність мотивації праці, були розроблені у працях таких видатних науковців як Д. М. Кейнс (пов'язав поняття залежності динамік зайнятості та заробітної плати) [3], Д. Є. Мейо

(доказав емпіричну залежність групових та людських факторів на продуктивність праці) [4], А. Маршалл показав, «що моральні мотиви належать до тих сил, що мають враховувати економісти»[5], Д. Рікардо (його праці відносяться до ранніх теорій мотивації, де він «наполягає на розділі багатства згідно з факторами виробництва» [6], А. Сміт («обґрунтував концепцію "економічної людини", в основі якої знаходиться інтерес, який задовольняється тільки в результаті обміну між людьми - мати прибуток») [6], Й Шумпетер (виділив специфічну мотивацію, яка не потребує швидкого задоволення потреб, проте вимагає активно-агресивних видів діяльності для позиціонування власного сильного і дієздатного еґо) [7-10] та інші.

Сучасні теорії мотивації були розроблені М. Вебером(який не погоджувався із застосуванням таких метафізичних термінів як «суспільство», «народ», «держава», «колектив», бо вважав, що об'єктом дослідження може бути лише індивід, адже тільки він володіє мотивацією, свідомістю і раціональною поведінкою) [11], П. Друкером (який стверджував, «що керівництво завжди має справу з людською природою») [12], А. Маслоу (представлені гуманістичні та трансперсональні підходи до вивчення людської натури) [13], Ф. Тейлором (автором строгої регламентації елементів праці людини та ярим неприхильником тенденцій до повільної роботи) [14], Ф. Герцбергом (автор дослідження людських потреб, впровадив фактори задоволення та незадоволення роботою) [15] та іншими.

Українськи вчені також приділяють значну увагу питанням удосконалення та розвитку механізмів мотивації персоналу в умовах розвитку сучасних ринкових відносин серед них такі видатні науковці як: Д. Богиня [16], І. Беляєва [17], А. Кібанов [18], А. Колот [19], Г.Дворецька [20], Є. Ільїн [21], А. Уманський [22], Л. Семенова [23] та багато інших. Проте незважаючи на великий попит зі сторони вітчизняних підприємств на результати дослідження комплексного розвитку систем мотивації та на безпосереднє їх впровадження в господарчу діяльність впровадження цьому питанню приділяється недостатня увага.

Ми провели дослідження публікацій, де були визначені різноманітні підходи до визначення економічної сутності поняття мотивації праці. В свою чергу, останнє являє собою складне явище з великою кількістю факторів, які ми маємо враховувати і всебічно вивчати. У табл. 1.1 ми дослідили, як різні сучасні науковці трактували термін «мотивація».

Таблиця 1.1 – Дослідження трактувань економічної сутності поняття «мотивація праці» різними авторами

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1.	Афонін А.С.	«Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства» [24].
2.	Живко З. Б.	«Мотивація є однією із функцій управління, яка відіграє важливу роль в сучасному менеджменті. Вона зорієнтована на створення таких ситуаційних умов, за яких задовольняються найважливіші потреби людей, забезпечується суспільна оцінка їх трудового внеску. Тому мотивацію доцільно розглядати не лише як систему форм і методів спрямованого впливу на свідомість людей, створених умов праці, а як комбінацію цих компонентів, що є відтворювальними факторами виробничої ситуації.» [25].
3.	Беляєва І.Ф.	«Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності» [26].
4.	Колот А.М.	«Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [19].
5.	Васюта В.Б.	«Залежно від поведінки людини, мотивація – це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів). А в управлінні, мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.» [27].
6.	Богиня Д.П.	«Мотивація-суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [16].
7.	Слець .О.П.	«Мотиваційний процес – процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей.»[28].

1	2	3
8.	Кібанов А.Я.	«Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [18].
9.	Куліков Г.Т.	«Мотивація – процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей» [29].
10.	Крамаренко В.І.	«Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей» [30].
11.	Кузьмін О.С.	«Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [31].
12.	Кравченко В. О.	«Механізм трудової мотивації управлінського персоналу підприємства розглядається в двох аспектах: по-перше, як внутрішній устрій процесу спонукання працівника до праці, що припускає вивчення й узагальнення індивідуальних, внутрішньо особистісних особливостей окремих працівників з метою визначення загальних напрямків у трудовій мотивації управлінського персоналу з урахуванням специфіки його праці; по-друге, як сукупність і послідовність стану елементарних стадій мотивації праці персоналу підприємства – етапів впливу, структуру потреб і силу мотивів. » [32].
13.	Мескон М.	«Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.»[33].
14.	Дворецька Г. В	«Трудова мотивація — це процес вибору людиною обґрунтування свого способу участі в трудовій діяльності.» [20].
15.	Льїн Є.	«Мотивація – процес формування мотиву» [21-22].

За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що економічна сутність поняття «мотивації праці» містить в собі положення різноманітних концепцій і включає такі об'єктивні та суб'єктивні впливові чинники як психологічний стан особи, внутрішні рушійні сили та зовнішні рушійні сили; різні процеси спонукання; якість управлінської діяльності; загальну сукупність мотивів та інші.

Узагальнюючи трактування економічної сутності поняття «мотивація праці» дозволяє нам зробити висновок, що мотивація праці – це цілий комплекс і внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стан працівника, спонукаючи його до виконання певних дій, спрямованих на отримання бажаного результату. За векторами направленості мотивація буває двох видів: націлена на працівника і самомотивація.

Мотивацію також можна розглянути, як певний процес, що зміню поведінку особи під тиском певних чинників. Цей процес умовно можна поділити на шість відокремлених етапів, див. рис. 1.1.

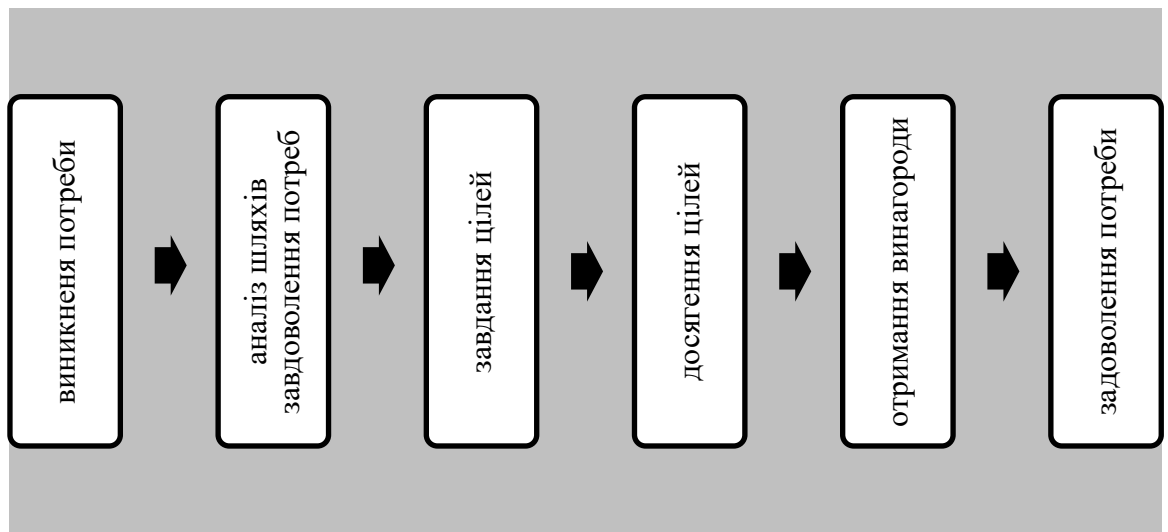


Рисунок 1.1 - Етапи впливу певних чинників на поведінку людини

«Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес мотивації праці, є стимул» [35]. «У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «стимул». Так, стимул трактується як зовнішнє спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина» [36] «гострий ціпок, яким поганяли тварин» [37], «фізичний агент (подразник), що впливає на орган почуттів (рецептор)» [38].

«В. Н. Слиньков розглядає стимул, як ціленаправлений вплив на людину, який не зважаючи на джерело і характер впливає на активність персоналу. Цей вплив ґрунтується в наданні гарантій досягнення в результаті власної діяльності предмета потягу, що задовольняє потребу персоналу» [39].

Узагальнюючи тенденції сучасної економічної літератури – існує чотири основних форми мотиваційних стимулів, рис.1.2.

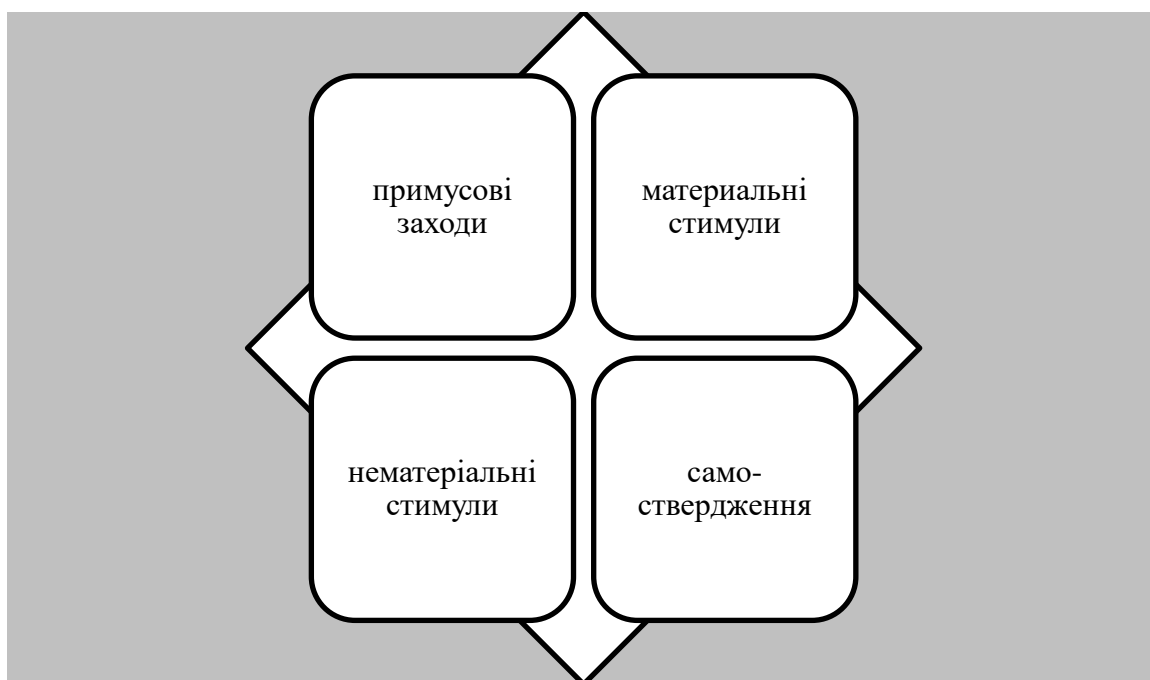


Рисунок 1.2 – Чотири форми мотиваційних стимулів

Як показує практика в господарській діяльності організацій усіх форм власності широко застосовуються примусові заходи закріплені положеннями кримінального, адміністративного та господарського кодексів України. Вони носять обмежувальний характер і відповідають на питання: що робити не можна. Впродовж історичного розвитку господарчих відносин примусові заходи часто застосовувалися починаючи з фізичного покарання і закінчуючи позбавленням майна. В новітній історії сучасних господарських відносин обмежувальних характер примусових заходів носить більш адміністративний характер і може бути застосований як зауваження, догана, звільнення з посади, переведення на іншу посаду, перенесення відпустки тощо. Проте оскільки ми живемо в демократичному суспільстві – примусові мотиваційні стимули не мають суперечити чинному законодавству України та/або порушувати права людини.

Матеріальні стимули – одна із самих бажаних для найманого співробітника і небажаних для роботодавця група стимулів. Стимули матеріального заохочення можуть мати досить таки різноманітну природу: в першу чергу, це різні види оплати праці, компенсації, оплати додаткових благ,

таких як лікування, освіта, відпустка, пільгові кредити або інші будь-які заохочення матеріально-речового характеру.

З моменту набуття популяризації ідей маржионізму та їхньої течії неокласиків-економістів на першому плані господарських відносин з'явилося таке поняття, як «цінність». Поняття справедливої дійсної цінності торкнулося багатьох економічних сфер, навіть собівартості, що в прогресивних компаніях розраховується не тільки як сукупність витрат, проте, наприклад, парфуми, містить в собі певну цінність для споживача здатного купити товар/послугу. Ідеї цінності торгнулися і науки про людські ресурси, де було доведено, що далеко не тільки одні матеріальні види заохочень, проте і нематеріальні заохочення відграють суттєву роль на результативність мотивації праці особи.

Нематеріальні заохочення не носять майнового-речового характеру, вони більше спрямовані на задоволення емоційних, психологічних або чуттєвих потреб особи. Світ нематеріальних заохочень дуже багатий і неоднозначний, це може бути шкіряні крісла для адміністративних службовців, або стаття про найліпших співробітників компанії з прекрасним фото, зробленим фотографом-професіоналом в каналах SMM або закордонне відрядження; в першу чергу, це може буди увага керівника до результатів праці співробітника – тобто сукупність усіх чинників, що змушує «прикипіти серцем» працівника до місця роботи і кожного разу робити «челендж» - видавати такі результати, що викликають гордість за них. Як бачите це один з найефімерніших проте сильно діючих чинників, які міцно прив'язують особу до організації і буквально примушують її досягати поставлених цілей. Недоліком нематеріального заохочення являється важкість розрахунку їх прямого впливу на кінцевий результат та креативність підходу до їх вигадкування та застосування.

Мотивація праці найманого працівника є дієвою лише в тому випадку, коли особа працівник «споживає» стимули, що потенційно задовольняють наявні чи прогнозовані потреби особи. В даному випадку застосовується градієнтна схема формування та розвитку потреби особи, запропонована Абрахом Маслоу, рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Ієрархія потреб за А. Маслоу [40]

Як видно з рис. 1.3 ми можемо поділити потреби особи на дві групи за їх цінністю:

- група, що охоплює відчуття фізіологічної нестачі;
- група, що охоплює відчуття психологічної нестачі.

Наявна ще одна класифікація потреб:

- первинні (фізіологічні) потреби, на рис. 1.3 виділені сірим кольором;
- вторинні (психологічні) на рис.1.3 – три верхні позиції.

Потреби являються фундаментом мотивації, бо саме вони «породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей» [41]. На рис. 1.4 представлена модель взаємозалежності «потреби – мотивація – ціль – потреби».

В сучасних надзвичайно швидких умовах жорсткої конкуренції кадри дійсно все вирішують, а комплексна система мотивації праці є дійсною запорукою добре організованої і продуктивної робочої команди, що здатна досягти поставлених організацією/підприємством цілей. Проте не слід забувати, що мотивація не являється ціллю, а є всього лише інструментом для досягання мети (прибутку) організацією/підприємством.

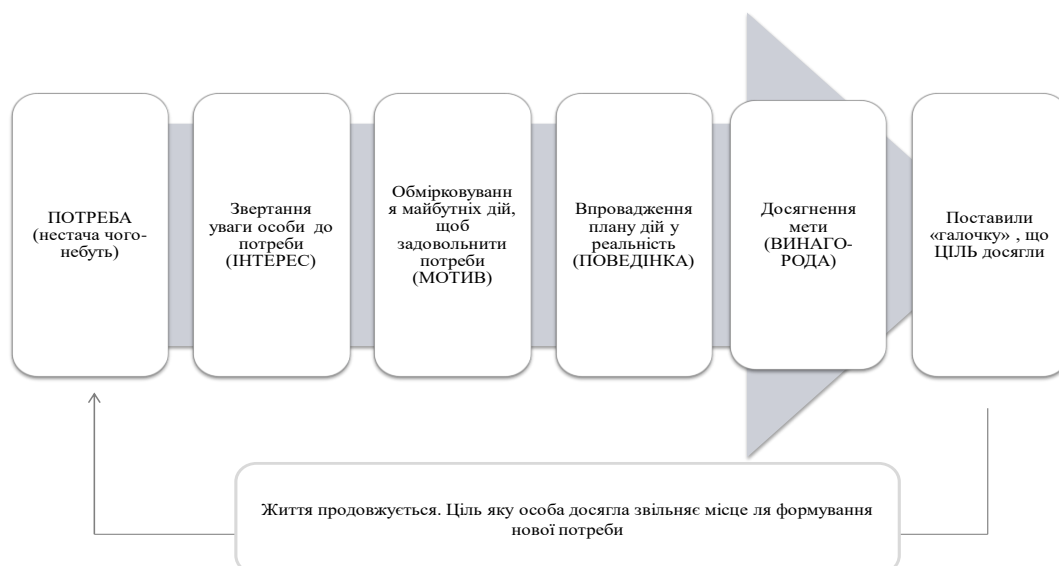


Рисунок 1.4 – Модель взаємозалежності «потреби – мотивація – ціль – потреби»

Справа в тому, що нові технології та роботизація/автоматизація процесів особливо в галузях важкої промисловості намагаються майже цілком витиснути людський фактор із виробничого процесу. Наприклад 4-х денна «італійська» забастовка працівників цеху залізничного обслуговування Arcelor Mittal Кривий Ріг нанесла USD 90,0 млн. збитку підприємству. В свою чергу підприємство використало матеріальний мотиваційний фактор – пообіцяло виплатити співробітникам підвищену заробітну плату [42] для вирішення проблеми в короткостроковому проміжку часу, та розпочало переговори з індійським концерном GSW для будівництва повністю автоматизованої лінії пічного виробництва доменного шлаку та звільнення «незадоволених» працівників у довгостроковій перспективі.

Тому, як наглядно показано на прикладі оцінку ефективності мотиваційного залучення робочих ресурсів доцільно проводити з паралельним аналізом ефективності інвестицій на інновацій в операційних процесах підприємства/організації.

1.2 Аналіз теорій мотивації праці персоналу

Діяльність будь-якої компанії залежить від того, наскільки якісно персонал виконує трудові обов'язки. Зацікавленість співробітників в хороших результатах праці є запорукою успішного розвитку бізнесу. Мотивувати персонал виконувати обов'язки не тільки в повному обсязі, але і докладаючи до додаткових зусиль, - одне із завдань якісного менеджменту.

Методи позитивного стимулювання підвищення ефективності праці або методи мотивації впроваджують націлені на досягнення успіху компанії з державного і приватного секторів. Це дозволяє більш ефективно розподілити ресурси і стимулювати діяльність співробітників, які можуть принести найбільшу користь.

В основі мотивації як засобу підвищення продуктивності праці лежить психологія суб'єкта. Всі психологічні теорії і методи, які лежать в основі системи мотивації, націлені на те, щоб сформувати у співробітника намір якісно виконувати роботу. Важливо, щоб бажання підвищити продуктивність праці стало результатом власної внутрішньої роботи особистості, а не зовнішнього тиску. Керівники і HR-фахівці використовують психологічні прийоми, щоб змінити і направити поведінку співробітника в бажаному для компанії напрямку [14].

В економічній сфері під мотивацією розуміють внутрішнє або зовнішнє, але націлене на активацію внутрішнього, спонукання економічного суб'єкта (співробітника, менеджера, контрагента, клієнта) на вчинення діяльності з певною метою. Інтерес до діяльності при цьому повинен існувати спочатку і необхідно застосовувати методи ініціювання, засновані на науково вірних психологічних передумовах [21].

У вузькому, суто кадровому розумінні мотивація персоналу і трудової діяльності - це створення для співробітника компанії можливості задовольнити потреби різного рівня, а також внутрішні очікування в якості компенсації за виконання обов'язків. У такому процесі необхідно домогтися з'єднання

особистих цілей працівника з цілями і завданнями організації. На практиці мотивація виражається в комплексі заходів, які застосовує менеджмент для підвищення ефективності праці співробітника і колективу. При аналізі поняття виділяються наступні складові елементи мотиваційної політики:

- діяльність, спрямована на спонукання інших людей до дії;
- одна з цілей, але не основна, полягає в задоволення потреб і очікувань працівника;
- спрямованість на об'єднання цілей і завдань співробітника і організації;
- опора на інтереси і бажання співробітника при розробці методу;
- перетворення особистих досягнень в практики застосування;
- розробка та застосування комплексних практик, а не поодинокі заходів в ході реалізації.

Практично всі теорії і теоретичні конструкції, покладені в основу практик мотивації, спираються на психологічні поняття «потреба» і «очікування» [22].

Потреба - це таке психофізичний стан суб'єкта, при якому він відчуває дефіцит важливих для нього факторів, що визначають його життєдіяльність. Стан наявності потреби характеризується внутрішнім відчуттям, фізіологічним або психологічним, нестачі або недостатності будь-якого блага. Наявність потреби є основним фактором, що спонукає до дії, діяльності. Єдиної ієрархії потреб не існує, а ранжування залежить від підходу дослідника.

Теорія виділяє дві групи потреб [13]:

- генетичні, біологічні, або первинні потреби;
- вторинні потреби, вироблені в процесі отримання життєвого досвіду.

Перша група визначається або фізіологією (потреба в їжі, житло), або закладеними в генах інстинктами (потреба в безпеці, в зграї). Друга група виникає в ході дорослішання і розвитку особистості, наприклад, потреба у визнанні, в авторитеті, в самореалізації.

Очікування з точки зору теорій мотивації - це припущення суб'єкта, що стосуються ймовірності отримати бажаний або передбачуваний результат при виборі певної поведінкової парадигми. Очікування формуються виходячи з двох передумов: попереднього досвіду і оцінки поточної ситуації. Найчастіше основним критерієм при виробленні суб'єктом ефективної поведінки є досвід.

Впровадження теорії мотивації найчастіше пов'язано з очікуваннями топ-менеджменту, який отримав певні знання про системи мотивації персоналу. Будь-яка науково обґрунтована концепція, перш за все, повинна відповідати власним внутрішнім очікуванням керівників компанії. Крім того, керівники нерідко хочуть домогтися ефективної роботи системи, впровадженої у конкурентів, тому будь-який проект супроводжується аналізом вдалих прикладів впровадження.

Запит на впровадження систем мотивації співробітників сформувався в суспільстві на початку XX століття. Конкуренція в економічних відносинах посилилася, що зажадало включити всі доступні механізми підвищення продуктивності праці, в тому числі - можливість досягти нових висот і отримати потенціал для зростання за рахунок ресурсів трудового колективу [6].

У відповідь на запит наукова теорія почала вивчати психотипи працівників і постаралася запропонувати бізнесу концепції, які дозволили б максимально задіяти потенціал співробітників для досягнення цілей компанії. В результаті з'явилося три групи теорій, які пояснюють виникнення потреб і розглядають різні варіанти використання з метою підвищити інтерес працівників до праці.

Перша група змістовні теорії мотивації, які намагаються знайти серед потреб людини такі, які обумовлюють ставлення до праці. Серед авторів цих теорій - Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд, Фредерік Герцберг [5, 15].

Другу групу складають процесуальні теорії, які досліджують поведінку людей, ґрунтуючись на їх очікуваннях, сприйняттях, внутрішніх установках. Подібні ідеї розвивали Джон Адамс, Віктор Врум, Лайман Портер і Едвард Лоулер.

У третю групу входять теорії, які вивчають безпосереднє відношення працівника до праці, наприклад, теорія «Z» Вільяма Оучи або теорія «X» і теорія «Y» Дугласа Макгрегора [16,17].

Сучасна практика мотивації майже цілком ґрунтується на трьох групах теорій, і нічого такого, що кардинально відрізняється, наука роботодавцям поки не запропонувала. Вітчизняні методи найчастіше є адаптацією зарубіжної практики. Іноді успішні європейські методи поєднуються зі способами нематеріального заохочення, що збереглися з радянських часів, і рекомендованої структурою соцпакету. Це особливо характерно для структур з державною участю, великих виробничих підприємств і організацій, що виникли в ході реорганізації великих монополій, наприклад Нікотьюб, Сентравіс, Завод кольорових металів.

Змістовні теорії досліджують потреби співробітника [22]. При цьому виділяються різні групи потреб, які шикуються в певні ієрархічні послідовності або поза ієрархією. Особисті досягнення намагаються поєднати з біологічними аспекти людської життєдіяльності з психологічними, і вивчаються співвідношення і взаємний вплив біології та психології. Результатом досліджень стає виявлення потреб, прагнення до задоволення яких може привести людину до бажання працювати більш ефективно [21].

Найпопулярніша теорія, яку приймають за основу при розробці практичних методів мотивації - піраміда потреб Маслоу. Засновник гуманістичної психології виходив з концепції ієрархічності потреб людини [24]. В основі піраміди він бачив фізіологічні потреби в їжі і сні, а на вершині - розвинені потреби особистості, яка потребує самореалізації, і самореалізація не завжди означає тільки просування по службі. Абрахам Маслоу припускав, що після того, як людина задовольняє потреби кожного рівня, його інтерес до підвищення особистої ефективності падає. Для пробудження інтересу необхідно переходити до задоволення потреб більш високого рівня [24].

В основі двофакторної теорії мотивації Фредеріка Герцберга закладена інша концепція. Він розділив потреби працівника на дві групи: гігієнічні і

мотивуючі. В першу групу психолог включив потреби, які відносяться до усунення негативних факторів, пов'язаних з працею. Це достатня для задоволення фізіологічних потреб зарплата, безпечні умови праці, хороші відносини в колективі, відсутність тиску з боку керівництва. Термін «гігієнічні» має на увазі в даному випадку не стільки фактор належних умов праці, скільки фактор психофізичної гігієни, позбавлення від неприємних психологічних моментів. Другу групу мотивуючих чинників становлять потреби в задоволеності процесом роботи, в існуванні системи оцінки та визнання заслуг, кар'єрного зростання, інших факторів, що визначають успіх [15].

Перша група чинників, на думку Фредеріка Герцберга, повинна утримувати співробітника на конкретному робочому місці, тоді як друга спрямована на підвищення трудового ентузіазму, створення наміри підвищувати ефективність дій. Додатково автор ввів поняття «задоволеності» і «незадоволеності» умовами праці, які можуть впливати на окремі елементи поведінки людини [15].

Гігієнічні фактори в інтерпретації Фредеріка Герцберга частково відповідають базовим потребам піраміди Маслоу, а мотивують - знаходять відображення на двох верхніх поверхах піраміди. Особливістю моделі Фредеріка Герцберга стала можливість паралельного, а не послідовного задоволення всіх груп потреб [18].

Девід Макклелланд шукав основи мотивації в задоволенні тільки трьох потреб вищого рівня: у владі, успіху і причетності. Пріоритетна потреба - потреба у владі, можливості контролювати вчинки інших людей і впливати на них, визначати хід подій, що відбуваються навколо і за участю суб'єкта. Потреба в досягненні успіху містить не тільки бажання успішно вирішувати поставлені завдання, а й потреба в прийнятті на себе відповідальності. Третя потреба - потреба в причетності, приєднання або у встановленні соціальних зв'язків різного рівня. Колективізація в даному випадку визнається самостійною цінністю, що не завжди відповідає індивідуальним принципам заохочення. Це протиріччя згладжується професійним менеджментом.

Теорія мотивації Девіда Макклелланда також частково збігається з теорією Абрахама Маслоу [13]. Однак рідко використовується для мотивації персоналу, оскільки потреби у владі і успіху характерні для співробітників на вищих рівнях службової ієрархії. А системи мотивації для топ-менеджменту враховуються психологічні чинники в останню чергу - власник віддасть перевагу зацікавити менеджера пакетом акцій, а не впливом на психологічні характеристики.

Процесуальні теорії мотивації. Процесуальні, як і змістовні теорії мотивації, зародилися в США в 1950-х роках. Автори процесуальних теорій визнають, що в системах мотивації необхідно враховувати потреби працівників. Однак базовою установкою для стимулювання до праці вважають можливість впливати на поведінку суб'єкта, використовуючи внутрішні установки і очікування. При цьому в центрі уваги процесуальних теорій мотивації надає несприйняття і очікування взагалі, а тільки пов'язані з конкретною ситуацією, що визначають тип поведінки, який суб'єкт вибирає щодо даної конкретних обставин. Важливо, що коли суб'єкт, особистість приймає рішення про належну поведінку в конкретній ситуації, то виходить не з зовнішніх передумов, а з власної оцінки доцільності тієї чи іншої манери поведінки.

У концепції Віктора Врума, наприклад, ефект мотивації відбувається не на основі потреби співробітника, а в результаті його роздумів і співвіднесення поставлених завдань і пропонованого мотивуючого результату, оцінки його реальності і зіставлення його з дійсними намірами особистості. В рамках такого розумового процесу, результатом якого стає реалізація внутрішнього спонукання працівника до праці, виділяється чотири основні моменти [24]:

- очікування досягнення певної якості ефективності праці в залежності від прикладених зусиль;
- очікування результату, залежить від ефективності виконання роботи;
- інструментальність, або розуміння, що якість роботи, досягнення результатів стає єдиним інструментом для отримання оголошеного винагороди;

– визначення дійсної цінності винагороди: якщо особистість вважає її незначною або не відповідає зусиллям, рівень мотивації різко падає.

Додатково автор використовує поняття валентності. Валентність визначає, наскільки в поданні співробітника цінність винагороди відповідає очікуванням, і як в залежності від цього формується ступінь задоволеності або незадоволеності співробітника. У теорії, таким чином, утворюються взаємозв'язку трьох груп елементів [19]:

- трудовитрати - результати;
- результати - винагорода;
- валентність.

Мотивація співробітника в теорії Віктора Врума залежить від очікувань, які пов'язані з тим, наскільки в поданні співробітника передбачувані витрати приведуть до отримання бажаного винагороди. При цьому в теорії не враховується фактор суб'єктивності рішення. І заходи, які вживає керівництво, оцінюються як спочатку об'єктивні і справедливі.

Теорія справедливості, або теорія рівності Джона Адамса говорить, що мотивувати працівника, можна, вивчивши його оцінку ситуації і відносин з роботодавцем, а також його уявлення про справедливість відносин. У концепцію справедливості входить не тільки оцінка, яку компанія ставить трудовому внеску працівника, але і порівняння власної ситуації працівника [31] з аналогічними відносинами, що стосуються інших працівників або трудових колективів. Працівники порівнюють і розмір дійсних або передбачуваних трудових внесків, і розмір винагороди. При цьому можливе почуття несправедливості становиться серйозним демотивуючим фактором. Щоб попередити появу негативного почуття, необхідно забезпечити такі умови, в яких можливо порівнювати між собою тільки працівників на подібних посадах зі схожими трудовими функціями.

Відповідно до теорії Адамса, оцінка співробітником аналогічній ситуації в іншого співробітника виражається в трьох типах:

- відповідність винагороди трудовому внеску;

- недоплата або несправедлива оплата;
- підвищений винагороди.

Джон Адамс припустив, що працівники гостро відчувають справедливість і несправедливість не тільки по відношенню до себе, але і до своїх колег. І несправедливість по відношенню до колег також може вплинути на якість роботи.

Процесуальна теорія справедливості описує шість типів реакції суб'єкта на стан нерівності або несправедливості: співробітник знижує рівень власної продуктивності, починає економити сили; співробітник робить дії, щоб підвищити рівень своєї компенсації, наприклад, вступає в переговори з керівництвом; співробітник починає сприймати зниження своєї компенсації як об'єктивний фактор і переоцінює себе і свої можливості; у нього знижується самооцінка, а значить, і можливості для подальшого підвищення продуктивності праці; співробітник починає робити різні дії, щоб знизити рівень винагороди колеги, який, на його думку, отримує несправедливо високу винагороду; співробітник перестає порівнювати себе з референтними персонами, вирішивши, що оплата їхньої праці засновано на необ'єктивних факторах, наприклад, особистих взаєминах; співробітник залишає підрозділ, переходячи в інше, або звільняється з організації.

У групі процесуальних теорій заслуговує на увагу і модель Портера-Лоулера. Американські психологи Лайман Портер і Едвард Лоулер виділили 5 базових елементів ефективної мотивації, яка включає обов'язкове врахування:

1. зусиль, витрачених працівником;
2. особистого сприйняття власної праці і порівнянність винагороди;
3. результатів, які отримані в дійсності;
4. рівня і реальної цінності винагороди;
5. ступеня задоволеності суб'єкта.

Важливо, що модель Портера-Лоулера ґрунтується на самооцінці працівника якості і ефективності своїх зусиль, на зовнішній оцінці його здібностей і можливостей, а також на рівні усвідомлення працівником себе як

структурної одиниці організації. Відповідно до теорії, рівень зусиль, прикладених працівником, завжди залежить від цінності винагороди і впевненості працівника в тому, що саме прикладена кількість зусиль послужить підставою для отримання обумовленої винагороди. Автори наполягають, що винагорода завжди має відповідати результатам праці, і співробітник повинен задовольняти потреби за рахунок винагороди. Причому порівнянність зусиль і винагороди є однією з ключових потреб, на яких ґрунтується ефективна мотивація.

Автори змістовних і процесуальних теорій мотивації вважають, що результативна праця - це одна з потреб особистості, а мотивація повинна ґрунтуватися на задоволенні даної потреби.

На практиці розробники систем мотивації воліють керуватися установкою, що необхідно перш за все задовольнити базові потреби працівника, що і стане підставою для підвищення продуктивності праці. Трудова мотивація являє собою сплав різних психологічних підходів, тому вкрай рідко втілюється в реальності.

Теорії мотивації, засновані на відношенні людини до праці. Теорії, засновані на відношенні людини до праці, по суті близькі процесуальним, але припускають більш високу свідомість суб'єкта мотивації. Яскравий приклад - теорія «Х» та «Y» Дугласа Макгрегора, яка присвячена реалізації завдань по мотивації менеджменту. Керівниками, незалежно від рівня, потрібно мотивація, але в разі топ-менеджменту в основі мотивації лежать передумови більш складні, ніж в разі рядового персоналу.

Дуглас Макгрегор вважав, що чи не єдиним мотивуючим фактором для керівника є ступінь контролю над підлеглими. Автор позначає авторитарний стиль керівництва «Х», демократичний стиль - «Y».

Авторитарний стиль характеризується тим, що всі повноваження з управління персоналом концентруються в одній особі і встановлюється прямий диктат бажаної манери поведінки і методів вирішення завдань. Така поведінка

керівника пояснюється не тільки особистими якостями, а й об'єктивними причинами:

- Людині від природи не властиво проявляти ініціатив, відчувати бажання працювати, навпаки, є потреба перекласти обов'язки на інших.

- Для співробітника характерна відсутність честолюбства, він вважає за краще не брати на себе відповідальність і перекладати на інших обов'язку брати рішень.

- Ефективність діяльності досягається тільки примусом і страхом перед застосуванням заходів дисциплінарного впливу.

- Демократичний стиль керівництва ґрунтується на протилежних передумови. У процес прийняття рішень при «Y» залучені всі або більшість співробітників. Постулати демократичного стилю:

- Праця для людини - природний процес, одна з ключових потреб.

- При створенні сприятливих умов для самореалізації людина вибере таку манеру поведінки, яка буде характеризуватися відповідальністю і високим рівнем самоконтролю.

- Людина здатна самостійно приймати творчі рішення, але в звичайних умовах реалізує здатність тільки частково.

Обидві теорії Дугласа Макгрегора отримали своєрідне продовження в теорії «Z» Вільяма Оучи, який в якості ключового елемента мотивації запропонував саму корпорацію, побудовану за клановим принципом. Автор формулює правила не стільки мотивації персоналу, скільки управління підприємством в цілому. До підвищення ефективності праці співробітників повинно привести дотримання правил:

- Наймання кадрів на довгостроковий період. Потреби біологічного порядку включають і впевненість у завтрашньому дні, тому стабільність збереження робочого місця усуває деякі демотивуючі чинники.

- Прийняття рішень на груповій основі. Колективні рішення підвищують відповідальність, яка формується ставленням колективу. Одночасно рішення є більш ефективними, так як думка групи дозволяє

враховувати більше факторів, що мають значення для справи.

– Кадри повинні оцінюватися і просуватися повільно, при цьому діюча система заохочень повинна стимулювати процес самоосвіти.

– Контроль повинен носити в основному неформальний характер, при цьому необхідно використовувати чіткі критерії і системи оцінки результатів.

– Кар'єра повинна носити неспеціалізований, нецільовий характер. Особа, яка росте за рівнями ієрархії, повинна мати можливість працювати в різних посадах і підрозділах, що допоможе йому отримати повне розуміння специфіки роботи організації.

– Увага до потреб працівників, розуміння цінності кожної людини для спільної справи, турбота про нього.

Використання цих теорій мотивації в роботі вітчизняних компаній не носить системного характеру, але при їх цільовому і точковому застосуванні може давати хороші результати.

Практичні підходи до мотивації

Більшість мотиваційних практик, що застосовуються в Україні, запозичені з міжнародного досвіду. Власних шкіл мотивації поки не створено. При цьому керівництвом підприємств використовуються не теорії як такі, а розроблені на їх основі системи, які можуть бути впроваджені в рамках існуючих бізнес-процесів, зрозумілі і масштабовані. Головною особливістю мотиваційного рішення повинна стати його комплексність, система повинна включати всі ланки управлінського ланцюжка і працювати для кожного з окремих підрозділів компанії. При цьому необхідно використовувати все різноманіття інструментів мотивації, розроблене і запропоноване практикою.

Вони діляться на дві основні групи: матеріальні і нематеріальні інструменти стимулювання. Класифікація може бути умовною, так як один і той же інструмент може бути використаний в різних умовах по-різному. Мотивація, на відміну від бізнес-процесів, може бути різною: одні методи і способи допустимі для рутинних процесів, і зовсім інші потрібні в ситуаціях, що вимагають від співробітника творчого підходу. Мотивація для фахівців,

здіяних в рутинних сферах, таких як оператори в банку, юристи, кадровики, може виявитися непридатною для винахідників, художників, програмістів, фахівців, зайнятих в інжинірингу.

Фахівці матеріальної мотиваційної сфери є досить затребуваними і можуть розраховувати на високий рівень заробітної плати. З точки зору компанії буде нерозумно встановлювати для співробітників оклади вищі за ринкові, при цьому мотивація повинна ґрунтуватися на їх змінній частини, заснованої на ефективності роботи.

Вважається, що застосування різних методів атестації і оцінки, а також системи ключових показників ефективності в рамках одного підрозділу стає більше демотивуючим, ніж мотивуючим фактором. Пов'язано це з тим, що будь-яка диференціація заробітної плати у працівників, заснована на будь-якій оцінці, знижує у співробітника бажання розвиватися. Його самооцінка знижується в повній відповідності з результатами проведеної оцінки, людина мимоволі знижує продуктивність праці і відмовляється від прийняття самостійних нестандартних рішень. Особливо негативно на ефективність роботи впливають такі показники, які залежать від ініціативи та творчих здібностей. Наприклад, кількість раціональних пропозицій щодо поліпшення програмного коду в місяць або розробка методів, що дозволяють збільшити продуктивність програми, стають показниками, які штовхають персонал на відкриті маніпуляції ними.

Ідеальною системою для співробітників цього підрозділу буде не тільки змінна частина компенсації, що залежить від рівня продажів компанії, як пропонується в ряді випадків, але і несистемні бонуси, якими відзначаються окремі досягнення. Бонусом повинна відзначатися здача проекту або завершення розробки продукту, залучення великих клієнтів і інші аналогічні досягнення. Бонуси, з огляду на специфіку ринку, повинні бути істотними. Поєднання цих двох практик дозволить домогтися максимально ефективного матеріального стимулювання для цієї групи співробітників.

Система КРІ в разі колективу розробників повинна допомагати керівництву оцінювати показники компанії в цілому, розуміти працездатність і настрої колективу, але вона не повинна ставати основою для оцінки кожного із співробітників.

Нематеріальні методи стимулювання. Разом з фінансовим важелем для творчих працівників вкрай важливо використання нематеріальних методів стимулювання. При цьому атмосфера, що склалася в колективі, може бути грубо порушена при застосуванні незрозумілих і не збігаються з його цінностями методів нематеріального заохочення, наприклад, грамот «Кращий за професією». Ідеальним способом мотивації можуть стати різні рейтинги, засновані на наборі балів за різними показниками ефективності, доручення найцікавіших ділянок роботи, наприклад, розробки і тестування ігрових додатків. Довела свою ефективність і система грейдів, яка дозволяє просувати працівника в формально-неформальній ієрархії, підвищуючи його особистий авторитет в колективі. При цьому якщо в великих компаніях система грейдів супроводжується поетапним підвищенням заробітної плати і розширенням обсягу привілеїв, аж до особистого автомобіля, в творчих колективах факт високого грейду стає серйозним мотивуючим фактором.

Додатковим методом стимулювання стане підвищення кваліфікації працівників за рахунок коштів компанії, спрямування їх на різні курси, оплата семінарів та тренінгів. Навіть надання машинного часу для проведення власних розробок може виявитися важливим мотивуючим фактором для великої групи інженерів-розробників.

Для осіб творчого складу дуже важливим фактором стає і гнучкий робочий графік, що дозволяє максимально використовувати їх цикли особистої ефективності. Жорстко регламентований робочий час, штрафи за запізнення, прив'язування співробітника до робочого місця, з іншого боку, різко знижують продуктивність праці. Практика гнучкого робочого часу знайшла ефективне застосування в компанії Google, де розробники зобов'язані 20% свого трудового часу займатися будь-якими проектами, які не належать до їх основних

обов'язків. При тому, що ця діяльність оплачується за стандартами середнього заробітку, вона виявляється вигідною і співробітнику, і компанії. Саме в цей час створюється більшість нових ідей, завдяки яким компанія увійшла в число лідерів індустрії. Вільна творчість в будь-якому випадку є інтелектуальним продуктом, що належить компанії, але можливість не займатися стандартними процесами, а творити, впливає на виконання співробітником своїх обов'язків і за основними напрямками.

1.3 Методи мотивації праці в управлінні підприємством в сучасних умовах

Щоб наймані працівники віддавали себе організації/підприємству на всі 100%, керівнику необхідно створити максимально сприятливі умови, в яких кожен співробітник буде прагнути працювати ефективно. Для цього існують різні методи мотивації персоналу.

Мотивація - це, в першу чергу, психологічний процес, який управляє діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу - це створення особливих робочих умов і стимулів всередині компанії, які спонукають працівника на якісне виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей.

Мотиваційна система всередині організації виконує конкретні завдання:

- стимулювання співробітників якісно виконувати поставлені завдання;
- підвищення продуктивності праці;
- створення позитивного настрою всередині команди;
- зниження кадрової плинності;
- залучення і утримання цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- підвищення лояльності співробітників до організації, в якій вони працюють;
- створення корпоративної культури.

Виконання цих завдань залежить від того, які види мотивації персоналу в організації/підприємстві використовуються.

Вдало розроблена і впроваджена система мотивації - це не тільки ефективний інструмент управління персоналом, а й засіб досягнення головних цілей компанії.

Методи мотивації співробітників можна розділити на дві основні групи - матеріальні (економічні) і нематеріальні.

Матеріальні методи мотивації праці. Деякі керівники свято вірять, що найбільш ефективний стимул для співробітника - це зарплата. Проте відповідно до стверджуваних фундаментальної теорії мотивації, заснованої на ієрархії потреб Абрахама Маслоу, можемо зробити висновок о певній динаміці дійсних потреб співробітника:

- фізіологічні потреби - фактори виживання (їжа, вода, дах над головою, тепло і т.д.).

- необхідність в безпеці - впевненість у завтрашньому дні, стабільний дохід, збереження задовільного рівня життя.

- соціальні потреби - взаємини в колективі, причетність до життя організації.

- визнання, повага - бажання позитивної оцінки заслуг, авторитетність.

- самореалізація, творче вираження - прагнення реалізувати потенціал, стати кращим, досягти успіху.

Матеріальні методи мотивації співробітників (тобто гроші) задовольняють лише 2 нижчих рівня потреб людини. Тому, якщо мотивувати співробітників тільки високою зарплатою, можна підвищити ефективність праці, але ненадовго. Практика показує, що система матеріальної мотивації діє всього 3-4 місяці. Після цього співробітник відчуває незадоволеність в потребах вищого рівня.

До форм матеріального стимулювання можна віднести будь-який прояв фінансового заохочення співробітника, а також штрафи за невиконання поставлених завдань.

Матеріальні методи мотивації команди поділяються на 3 типи: грошова винагорода; не грошові винагороди, система штрафів.

До грошових винагород відносяться: підвищення заробітної плати; відсоток від продажів; премії і надбавки; грошові бонуси за перевиконання КРІ; соц. пакет, страховка, пільги; великі знижки на послуги / продукти компанії.

Крім того, до фінансових стимулів можна віднести і грошову винагороду за перемогу в будь-якому конкурсі. Наприклад, співробітник гідно представив компанію в конкурсі галузей регіону (країни, світу) і зайняв призове місце. В знак подяки керівництво підприємства заохотило свого працівника значною премією.

Інший приклад - щоквартальний конкурс на кращий результат відділу продажів. Кожен співробітник спочатку знає, що в кінці кварталу належить підведення підсумків конкурсу та вручення премії, тому впродовж цього періоду прагне укласти максимально вигідні угоди для компанії, щоб стати першим.

Прикладом негрошових винагород можуть бути реалізація корпоративних соціальних проектів: можливість користуватися установами організації безкоштовно або за спеціальними знижками (клініки, дитячі садки); путівки на відпочинок в санаторіях, оздоровчих таборах (для дітей персоналу); квитки на різні культурні заходи; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації за рахунок фірми; закордонні відрядження; поліпшення технічного оснащення робочого місця співробітника.

Інша, менш приємна сторона матеріальної мотивації - це система штрафів на підприємстві. До неї відносяться: матеріальне покарання окремого співробітника за запізнення, невиконання плану, інші адміністративні порушення; зняття премій з усіх співробітників відділу за незадовільні результати за підсумками певного періоду; введення «штрафних» робочих годин.

Використовуючи покарання, як засіб мотивації, важливо пам'ятати, що головна мета такого заходу - це недопущення певних дій, які можуть будь-яким чином нашкодити компанії.

Розуміючи, що за невиконання поставленого плану співробітнику загрожує штраф, він буде більш відповідально ставитися до своїх обов'язків.

Система штрафів ефективна тільки в тому випадку, якщо вона використовується не як помста за проступок співробітника, а як вчинення психологічного впливу на нього: «Грай за правилами, щоб відчувати себе комфортно». При цьому рівень матеріального покарання повинен відповідати рівню проступку.

Чи достатньо просто залякати команду штрафами, щоб вона працювала з повною віддачею? Навряд чи. Така система допустиме лише в тісній зв'язці з заохоченнями, бонусами, преміями. Керівнику необхідно знайти золоту середину і діяти по справедливості: за успіхи - нагороджувати, а за серйозні промахи - штрафувати.

Нематеріальні методи мотивації співробітників

Співробітників компанії можна і навіть потрібно стимулювати нематеріальними методами! Хороша зарплата, премії і бонуси - це, безумовно, відмінний стимул. Але як показує практика, цього недостатньо, щоб ваші підлеглі приходили на роботу з невідірваним бажанням рвати конкурентів на шматки.

У таких випадках на допомогу керівнику приходять нематеріальні методи мотивації і стимулювання персоналу.

Методи нематеріальної мотивації. Ефективні види і форми нематеріальної мотивації: можливість кар'єрного росту; публічне визнання, похвала за успіхи; приємна атмосфера всередині колективу і організації в цілому; комфортні умови праці (зони відпочинку, масаж, корпоративні обіди, спортзали); культурні заходи всередині організації, корпоративи; привітання зі значущими для співробітника датами (день народження, весілля, ювілей); мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси,

розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва (відповідь на побажання, претензії працівників).

Сучасні методи мотивації персоналу включають в себе елементи гейміфікації, наприклад: корпоративні квести, рейтингові таблиці, змагання і т.д.

Використання гри, як мотивації праці, розвиває у співробітників здоровий азарт стати кращим, перемогти, отримати заслужену винагороду. Варто відзначити, що гейміфікація має особливий ефект в тому випадку, якщо перед компанією стоїть конкретна мета - підвищити результативність/продажі на X% за Y часу або наростити клієнтську базу, знову ж за певний проміжок часу.

Співробітник або група співробітників, які показали найкращий результат, отримують лаври переможців і заслужену винагороду (матеріальне або нематеріальне).

Наприклад, в одному виробничому рекламному агентстві в період міжсезоння керівництво впровадило гейміфіціровану систему мотивації, щоб забезпечити прибуток навіть в збитковий період. Менеджерам по залученню клієнтів пропонувалося пройти цікавий квест, який тривав всього 28 днів і складався з 3-х етапів:

1 етап - залучення нових клієнтів;

2 етап - реанімація замовників з «мертвої» клієнтської бази;

3 етап - укладання угод.

Стимул - грошове заохочення всіх учасників квесту (градація по рейтингу).

На першому етапі кожен менеджер прагнув залучити якомога більше нових клієнтів, вдаючись до різних методів: від «холодних» дзвінків до рекомендацій існуючих клієнтів. За кожного нового замовника менеджеру нараховувалися бали, а в кінці першого етапу підбивалися проміжні результати і визначалися лідери тижня. Рейтингова таблиця була завжди на виду, завдяки чому кожен учасник міг відстежувати результати суперників.

Другий етап проходив точно так же. Завдання - повернути клієнтів, які з незрозумілих причин припинили співпрацю з компанією. А на третьому етапі оцінювалися суми укладених угод.

За підсумками квесту керівники визначили і нагородили кращих. Мета компанії була досягнута - підвищення щомісячного прибутку на 25%.

Існують і інші інноваційні способи мотивації персоналу, приклади яких можна знайти в практиці великих західних компаній.

Вибираючи методи мотивації персоналу в організації, потрібно виходити з реальних фінансових можливостей. Якщо матеріальні труднощі не дозволяють використовувати систему грошового заохочення, важливо застосувати нематеріальні методики підвищення мотивації. Адже емоційний підйом підлеглих - це основна складова їх продуктивності, а також запорука лояльності до організації.

Отже, узагальнюючи трактування економічної сутності поняття «мотивація праці» дозволяє нам зробити висновок, що мотивація праці – це цілий комплекс і внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стан працівника, спонукаючи його до виконання певних дій, спрямованих на отримання бажаного результату.

Узагальнюючи тенденції сучасної економічної літератури – існує чотири основних форми мотиваційних стимулів: примусові заходи, матеріальні стимули, нематеріальні стимули і само мотивація, і відповідно, ми можемо прийти до висновку, що мотивація праці найманого працівника є дієвою лише в тому випадку, коли особа працівник «споживає» стимули, що потенційно задовольняють наявні чи прогнозовані потреби особи. Варто звернути увагу на те, що мотивація праці – це насамперед процес, а це означає, що кінцевий результат залежить від великою кількості впливових чинників, таких як: сукупність потреб, їх трактування, стимулювання, вмотивування, постановка цілей із врахуванням потреб самої організації та потреб співробітників тощо.

Оскільки в основі мотивації як засобу підвищення продуктивності праці лежить психологія суб'єкта, були досліджені психологічні теорії і методи, які

лежать в основі системи мотивації, і вивчені чинники, що формують у співробітника намір якісно виконувати роботу. Вивчили три групи теорій: змістовні теорії мотивації, які намагаються знайти серед потреб людини такі, які обумовлюють ставлення до праці (Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд, Фредерік), процесуальні теорії, які досліджують поведінку людей, ґрунтуючись на їх очікуваннях, сприйняттях, внутрішніх установках (Джон Адамс, Віктор Врум, Лайман Портер і Едвард Лоулер) і теорії третьої групи, які вивчають безпосереднє відношення працівника до праці, наприклад, теорія «Z» Вільяма Оучи або теорія «X» і теорія «Y» Дугласа Макгрегора. В основу дипломної роботи лягли чинники теорії справедливості, або рівності Джона Адамса, яка говорить, для мотивування співробітника – необхідно вивчити його оцінку ситуації і відносин з роботодавцем, а також його уявлення про справедливість відносин, і найголовніший чинник (демотивуючий фактор), що мотивація співробітника, як і його продуктивність знижується, при отриманні майже однакової винагороди цим працівником і працівником із значно меншою продуктивністю праці. Також авторами було виявлено, що для розробки систем мотивації освітніх закладів доцільно використовувати ствердження теорій мотивації третьої групи, які по суті близькі процесуальним, але припускають більш високу свідомість суб'єкта мотивації, де при створенні сприятливих умов для самореалізації людина вибере таку манеру поведінки, яка буде характеризуватися відповідальністю і високим рівнем самоконтролю, і відповідно до теорії Вільяма Оучи, що ключовий момент мотивації праці, міститься не скільки в мотивації праці, скільки в процесі управління підприємством в цілому.

Досліджуючи методи мотивації праці персоналу дійшли наступного висновку, що головною особливістю мотиваційного рішення повинна стати його комплексність, система повинна включати всі ланки управлінського ланцюжка і працювати для кожного з окремих підрозділів компанії. При цьому необхідно використовувати все різноманіття інструментів мотивації, розроблене і пропоноване практикою, але пам'ятати про те, що застосування

різних методів атестації і оцінки, а також системи ключових показників ефективності в рамках одного підрозділу може більше демотивуючим, ніж мотивуючим фактором. Пов'язано це з тим, що будь-яка диференціація заробітної плати у працівників, заснована на будь-якій оцінці, знижує у співробітника бажання розвиватися, а тільки при досяганні заданого оцінкою рівня людина мимоволі знижує продуктивність праці і відмовляється від прийняття самостійних нестандартних рішень. Автори детально дослідити метод постановки цілей та залучення системи KPI, системи активностей для створення ефективної бази нематеріальної системи мотивації – яка полягає у внутрішніх комунікаціях навчального закладу.

РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОЛІТЕХНІЧНИМ КОЛЕДЖЕМ ДВНЗ «КНУ»

2.1 Аналіз середовища діяльності Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»

Дипломне дослідження виконано на базі Політехнічного коледжу державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет».

Політехнічний коледж ДВНЗ «КНУ» надалі (коледж) – державний вищий навчальний заклад I рівня акредитації, який здійснює підготовку фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст». Коледж – самостійний освітянський статутний суб'єкт, має права юридичної особи, рахунки в установах банку, печатку і штампи, веде самостійний баланс, діє на підставі чинного законодавства України, зокрема Законів України «Про освіту» і «Про вищу освіту», нормативних актів Міністерства освіти і науки України. Повна назва закладу освіти: «Політехнічний коледж Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет». Юридична адреса: Україна, 50026, м. Кривий Ріг Дніпропетровської області, корпус № 1, вул. Кармелюка, 33; корпус № 2, проспект Південний, 2; корпус № 1 ДВНЗ «КНУ», м. Кривий Ріг, вул. XXII партз'їзду, 11. Телефон: 401-20-12, факс 401-20-12. Реквізити юридичної особи (ДВНЗ «КНУ»): № 35225202079388 у банку ГУДКСУ в Дніпропетровській обл., м. Дніпропетровськ, МФО 805012, ЗКПО 37664469.

Основними установчими документами Політехнічного коледжу Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» є:

- Статут Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет», що був створений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 21.березня 2011 р., за №280 на державній формі

власності та підпорядкований Міністерству освіти і науки України. Статут Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» був затверджений Міністерством освіти і науки України 21.07.2011 р. (Додаток А);

- Положення про Політехнічний коледж Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет», що був створений за наказом Міністерства освіти і науки України за №1155 від 21.07.2011 р. на державній формі власності без права юридичної особи та підпорядкований Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України. Положення затверджене 20.10.2011р. ректором Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» (Додаток Б);

- Ліцензія серії АД №034953 про підготовку молодших спеціалістів з 6-ти спеціальностей із загальним ліцензованим обсягом підготовки за денною формою навчання 420 осіб та за заочною формою навчання - 310 осіб (Додаток В);

- Сертифікат про акредитацію ПК ДВНЗ «КНУ» за статусом вищого закладу освіти I (першого) рівня (серія НД-I №0450893 від 22.11.2011р.);

- Санітарний паспорт Політехнічного коледжу Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» на відповідність санітарним вимогам навчального корпусу та його територій. Цей документ підписаний головним лікарем СЕС Інгулецького району м. Кривого Рогу. Оригінали сертифікатів та ліцензії є.

Місія Політехнічного коледжу полягає в побудові навчального процесу на принципах випереджаючої освіти, визначенні в якості головного результату досягнення соціальної і професійної компетентності випускника, адекватної сучасним вимогам суспільства і економіки.

Метою політики коледжу в області забезпечення якості підготовки фахівців визначено досягнення високого рейтингу випускника через задоволення потреби особистості в освітніх послугах, що забезпечують її професійне та соціальне самовизначення.

Навчальну інфраструктуру ПК ДВНЗ «КНУ» складають дев'ять предметно-циклових комісій, сім із яких – випускові.

Навчання у Політехнічному коледжі Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» здійснюється за денною і заочною формами навчання.

Визначимо організаційну структуру управління Політехнічним коледжем ДВНЗ «КНУ». На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління (Додаток Г). Вона є найбільш поширеною формою побудови організацій, тому її називають – класичною. В організаціях з такою структурою виконавці згруповані строго у відповідності зі своїми завданнями та функціональними обов'язками. Структура підрозділів вказана у Додатку Д.

Швидкість змін технологій в останнє десятиріччя суттєво зростає. Очевидно, що вищі повинні швидко реагувати на сучасні розробки і пропонувати власні нововведення. Щоб зберегти конкурентоспроможність ВНЗ повинні творчо переосмислити появу нових технологій, від яких залежить ефективність їх діяльності. Але занадто швидкий технічний прогрес може ускладнювати навчання викладачів, що в свою чергу позначиться на і на освітньому процесі.

Проводимо SWOT-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства оформивши все у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 –SWOT – аналіз факторів зовнішнього середовища

Фактори	Можливості	Ризики
Глобалізація освіти	- зростання затребуваності нових напрямків підготовки спеціалістів; - доступність глобальних інформаційних і освітніх ресурсів	- підвищення конкуренції на ринку освітніх послуг; - активізація діяльності зарубіжних вишів на українському просторі
Зміни філософії інноваційної діяльності	- зростання інноваційної складової в освітній діяльності і комерціалізація її результатів - підвищення якості досліджень - зростання мобільності висококваліфікованих кадрів	Підвищення конкуренції інноваційних послуг
Попит на освітні послуги	-формування нових напрямів підготовки -диверсифікація попиту наосвітні послуги(підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка тощо)	- скорочення об'єму ринку освітніх послуг внаслідок погіршення демографічної ситуації - зниження попиту у зв'язку зі зростанням цін на освітні послуги - зниження попиту на освітні послуги у зв'язку зі

Фактори	Можливості	Ризики
		зростанням конкуренції
Модернізація освітньої системи	Залучення роботодавців до формування компетенцій та оцінки якості освітніх програм	- скорочення державного фінансування навчальних закладів - ризик переведення коледжів на нижчий рівень - низька ефективність механізмів взаємодії навчального закладу і роботодавців
Дисбаланс на ринку праці	- зростання попиту на висококваліфіковані кадри	- скорочення потреб у підготовці кадрів за існуючими напрямками підготовки - відтік кадрів до інших регіонів держави, закордон

Фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність ПК ДВНЗ "КНУ": складна демографічна ситуація в державі, що призвела до скорочення кількості випускників шкіл; зміни на ринку праці; висока доля населення, доходи яких нижче прожиткового мінімуму, що не дозволяє даній категорії населення оплачувати навчання; підвищення вимог з боку державної влади.

Проводимо SWOT-аналіз впливу факторів внутрішнього середовища діяльності підприємства оформивши все у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз впливу факторів внутрішнього середовища

Напрямки діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Освітня діяльність	- наявність програм ДПО; - наявність довузівської підготовки; - зміщення акценту на індивідуальну роботу зі студентом;	- слабе реагування на ринкові зміни; - втрата долі ринку через неефективну профорієнтаційну роботу; - кількісне та якісне зростання конкурентів в сфері підготовки спеціалістів за напрямом підготовки коледжу; - недостатнє використання нових видів і форм навчання (дистанційне навчання);
Наукова діяльність	- виявлення творчих і активних студентів, задоволення інтересів студентів через конкурсні заходи; - участь в регіональних і міських конференціях;	- невелика кількість викладачів, які приймають участь в науково-дослідницькій діяльності через відсутність мотивації;
Кадрове забезпечення	- наявність висококваліфікованого педагогічного складу; - великий стаж роботи педагогічних працівників; - наявність чіткої системи атестації і підвищення кваліфікації педагогічних працівників та адміністрації коледжу;	- домінуюче залучення педагогічних працівників до освітнього процесу у порівнянні з науковою та інноваційною діяльністю; - слабка мотивація працівників в результатах своєї праці;

Напрямки діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Інформаційне і методичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - забезпеченість інформаційними ресурсами відповідно до потреб навчального процесу; - широкий доступ до інформаційно-бібліотечних ресурсів; - високе методичне забезпечення навчальних дисциплін; - функціонує офіційний сайт коледжу; - інформування суспільства про успіхи коледжу через ЗМІ; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність електронного каталогу інформаційних ресурсів;
Матеріально-технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - матеріально-технічна база в основному відповідає сучасним вимогам; 	<ul style="list-style-type: none"> - фізичне і моральне зношення матеріально-технічної бази; - постійне здороження матеріально-технічних ресурсів;
Соціальна сфера	<ul style="list-style-type: none"> - стабільний колектив коледжу; - надання достатнього спектру соціальних послуг працівникам і студентам; - психологічна підтримка студентів; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатність бюджетного фінансування стипендіального фонду;
Система управління	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження СУЯ по ДСТУ ISO9001:2009; - використання цільових програм розвитку (стратегічне планування); - системний підхід до оцінки рівня задоволеності споживачів освітніх послуг; - попередження негативних наслідків за рахунок проактивного мислення та запобіжних дій; 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня ефективність роботи окремих працівників;
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - посилений контроль за витрачанням бюджетних коштів з боку держави; - прозорість фінансових операцій; - закупівлі, що усувають елемент корупції; - економія бюджетних коштів за рахунок проведення тендерних операцій; 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільне державне фінансування; - зменшення частки позабюджетних надходжень;

В результаті аналізу можливостей і загроз, сильних і слабких сторін і їх зіставлення пропонуємо заходи, спрямовані на досягнення цілей і реалізації завдань. Основні зусилля керівництва і працівників коледжу необхідно зосередити на розвитку сильних і усуненні слабких сторін. Підвищувати рівень підготовки фахівців за рахунок розвитку науково-дослідної та дослідно-експериментальної діяльності коледжу. Створювати умови для соціального, освітнього і кар'єрного зростання талановитої молоді, з метою заміщення в майбутньому висококваліфікованих кадрів. Мотивувати працівників коледжу, соціально, матеріально підтримувати і стимулювати з метою зацікавленості колективу в подальшому розвитку коледжу забезпечення і підтримки професіоналізму, компетентності і новаторства викладацького складу,

розвиток їх відповідальності і оцінювання за допомогою адекватних і відкритих процедур; удосконалення кадрового забезпечення, яке направлено на оновлення педагогічного складу; удосконалювати систему матеріального і морального стимулювання; удосконалювати корпоративну культуру на основі традицій, сформованих у коледжі, його культурного і освітнього середовища, зовнішніх і внутрішніх факторів.

Об'єктом управління в Політехнічному коледжі є персонал підприємства. Тому, проведемо кількісну та якісну характеристику основних елементів системи управління підприємством. Для цього користуючись звітами з праці за 2015-2017 роки, проведемо аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих в управлінському процесі підприємства (табл.2.3). Визначимо кількість персоналу структурних підрозділів, посади, професії, що діють на підприємстві, оформивши все у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількість персоналу структурних підрозділів

Посада	Загальна кількість						
	2015р.	2016р.	відхилення		2017р. кількість	відхилення	
			кількість	%		кількість	%
Директор	1	1	0	0	1	0	0
Заступники директора	5	5	0	0	4	-1	-20
Помічник директора з кадрів	1	1	0	0	1	0	0
Головний бухгалтер	1	1	0	0	1	0	0
Спеціаліст з кадрів	2	2	0	0	2	0	0
Бухгалтер	4	3	1	-33.3	4	1	33.3
Адміністратор ЄДБО	1	1	0	0	1	0	0
Юрисконсульт	1	1	0	0	1	0	0
Викладач	80	78	2	-2.6	79	1	1.3
Бібліотекар	4	4	0	0	4	0	0
Секретар відділення	4	4	0	0	4	0	0
Диспетчер	1	1	0	0	1	0	0
Лаборант	1	1	0	0	1	0	0
Бібліотекар	4	4	0	0	4	0	0
Завідувач відділення	5	5	0	0	5	0	0
Комендант	2	2	0	0	2	0	0
Каштелян	1	1	0	0	1	0	0
Майстер ВН	2	2	0	0	2	0	0
Технічний персонал	35	34	1	-2.9	39	5	14.7
Всього	155	151	4	-2.6	156	5	3.3

За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 2 особи, з них заступники директора на 1 особу, та викладачі – на 1 особу порівняно з 2015 р. Дані табл. 2.3 свідчать про те, що загальна кількість працівників коледжу постійна.

Загальна чисельність працівників коледжу складає 156 осіб, з них – 79 педагогічних працівників (50,6%).

Розподіл педагогічних працівників за кваліфікаційною категорією, табл.2.4:

- викладач-методист – 15 (19 %);
- викладач вищої категорії – 40 (50,6 %);
- викладач першої категорії – 18 (22,8 %);
- викладач другої категорії – 15 (19 %);
- спеціаліст – 6 (7,6 %).

Таблиця 2.4 – Якісний склад педагогічних працівників у 2016-2017 н. р.

Всього викладачів	В т.ч. на штатній основі		Мають звання «викладач-методист»		З вищою кваліфікаційною категорією		З першою кваліфікаційною категорією		З другою кваліфікаційною категорією		Спеціаліст		Підвищення кваліфікації згідно з планом, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
79	78	98,7	15	19	40	50,6	18	22,8	15	19	6	7,6	23	100

У ПК ДВНЗ «КНУ» працюють досвідчені викладачі з великим стажем роботи, 14 викладачів мають стаж роботи понад 10 років, 11 понад 15 років та 24 викладачі мають стаж роботи понад 20 років, понад 5 років – 21 викладач і 8 молодих спеціалістів

Середній вік педагогічних працівників становить 45 років, ця цифра показує що педагогічний склад коледжу має оптимальний середній вік для здійснення професійної педагогічної діяльності. Доля молодих викладачів віком до 30 років – 10,2 % від загального педагогічного складу, до 55 років – 44,9%, до 65 років – 30,8%, до 75 років – 14,1%. За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку, табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структурний аналіз персоналу за віком у 2017 р.

Вік	до 30 років	до 55 років	до 65 років	до 75 років
Абсолютна кількість викладачів	8	35	25	11
Відносна кількість викладачів	10%	45%	31%	14%

Таким чином, бачимо, що 86 % становлять працівники старшого віку з досить великим стажем роботи, які передають досвід роботи молодим викладачам.

Таблиця 2.6 – Аналіз гендерної структури персоналу у 2015-2017рр, станом на 01 січня кожного року.

Стать	Кількість по роках, осіб		відхилення		Кількість по роках, осіб		відхилення	
	2015	2016	кількість	%	2017	кількість	%	
Жінки	136	128	8	-6.3	133	5	3.9	
Чоловіки	24	24	0	0	26	2	8.3	
Всього	160	152	8	-5.3	159	7	4.6	
-в т.ч. жінки	8	8	0	0	7	-1	-12.5	
-в т.ч. чоловіки	0	0	0	0	0	0	0	
-в т.ч. всього керівників	8	8	0	0	7	-1	-12.5	
-в т.ч. жінки	66	63	3	-4.8	64	1	1.6	
-в т.ч. чоловіки	14	15	-1	6.7	15	0	0	
-в т.ч. всього викладачів	80	78	2	-2.6	79	1	1.3	
-в т.ч. жінки	25	19	6	-31.6	28	9	47.4	
-в т.ч. чоловіки	10	15	-5	33.3	11	-4	-26.7	
-в т.ч. всього техперсонал	35	34	1	-2.9	39	5	14.7	

Відповідно до аналізу гендерної складової персоналу Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» наведеного у таблиці 2.6, більшу частину склали жінки – див. рис. 2.1: 85% у 2015 році та по 84 % у 2016 і 2017 рр. і якщо відношення кількості жінок до чоловіків не змінювався за останні три роки, абсолютна кількість співробітників зменшилася на 5,3% у 2016 році та зросла на 4,6 % у 2017 році.

Гендерний та кількісний стан керівного персоналу Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» залишався незмінним: 100% посад зайняті жінками,

скорочення склало 12,5% за рахунок звільнення особи з посади заступника директора.

На рис. 2.2 продемонстровано гендерний стан викладацького персоналу закладу. Відношення чоловіків до жінок в 2015 році склало 17% і 83% відповідно, коли у 2016-2017 р.р., відносна кількість чоловіків зросла на 2% . Зміни відбулися за рахунок звільнення жінок з викладацьких посад.

Гендерна характеристика технічного персоналу продемонстрована на рис. 2.3. має відносну найвищу структурну динаміку в групі показників. Відносна кількість чоловіків зросла в 1,52 рази у 2016 році, і майже вернулася до свого первісного відносного значення у 2017 році. В абсолютних показниках динаміка показана на рис. 2.4.

Впродовж 2015 року на роботу було прийнято 16 чоловік і звільнено 22 чоловіка, в 2016 році на роботу було прийнято 16 чоловік і звільнено 24 чоловіка, тобто негативна дельта приросту персоналу складала відповідно 6 і 8 чоловік, в 2017 році тенденція змінилася і кількість звільнених (9 чоловік) на 2 чоловіка менше, ніж кількість прийнятих на роботу.

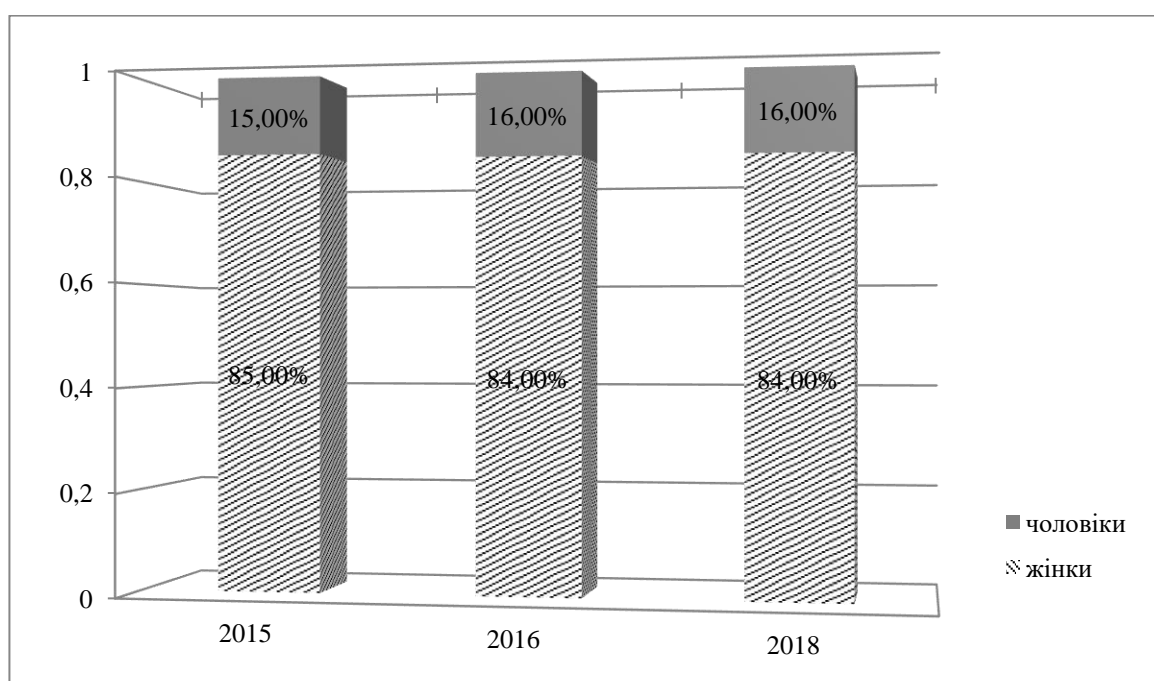


Рисунок 2.1 – Гендерна характеристика загального персоналу станом на 1 січня кожного року (2015-2017рр.)

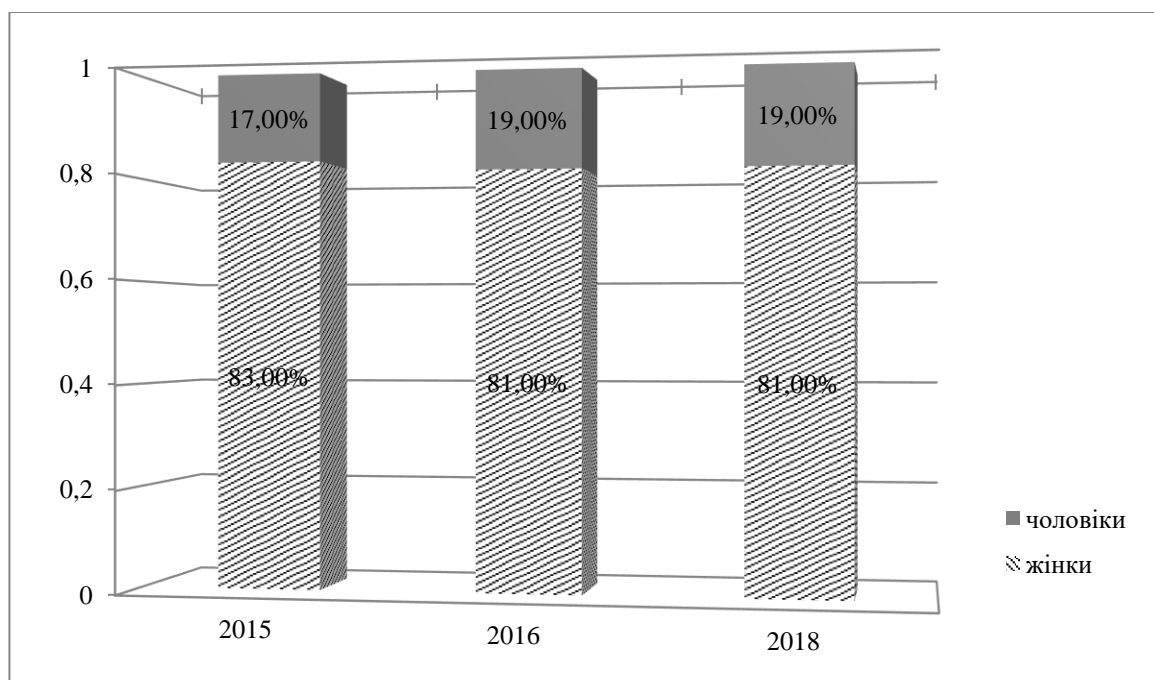


Рисунок 2.2 – Гендерна характеристика викладацького персоналу станом на 1 січня кожного року (2015-2017рр.)

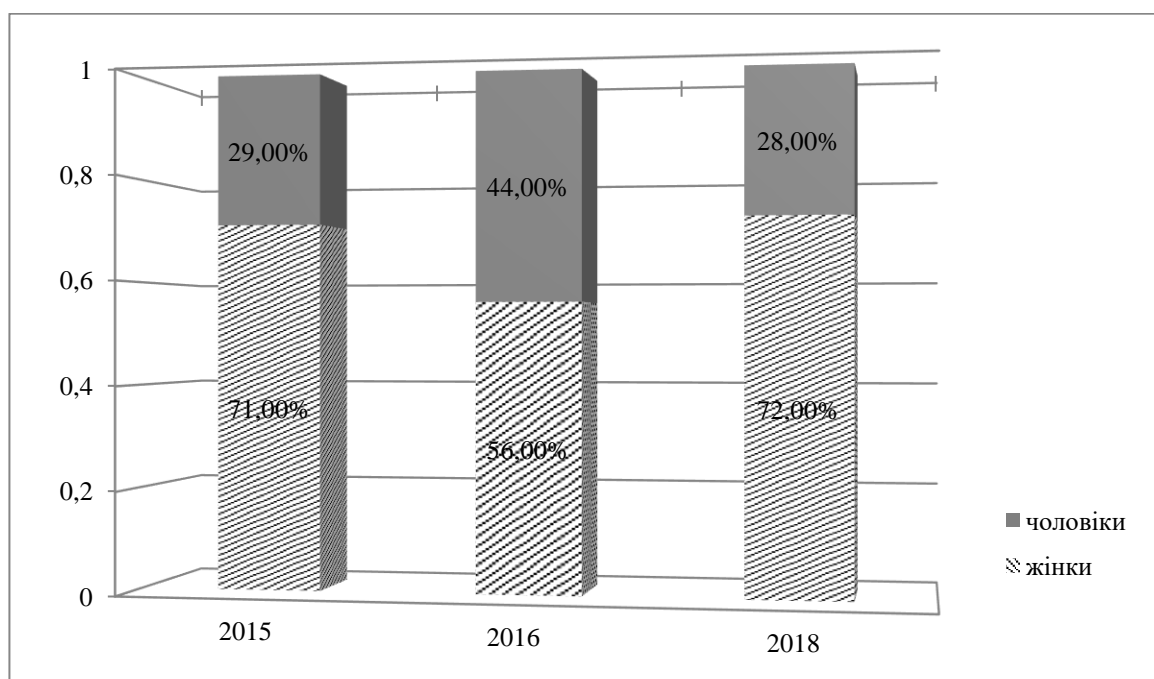


Рисунок 2.3 – Гендерна характеристика технічного персоналу станом на 1 січня кожного року (2015-2017рр.)

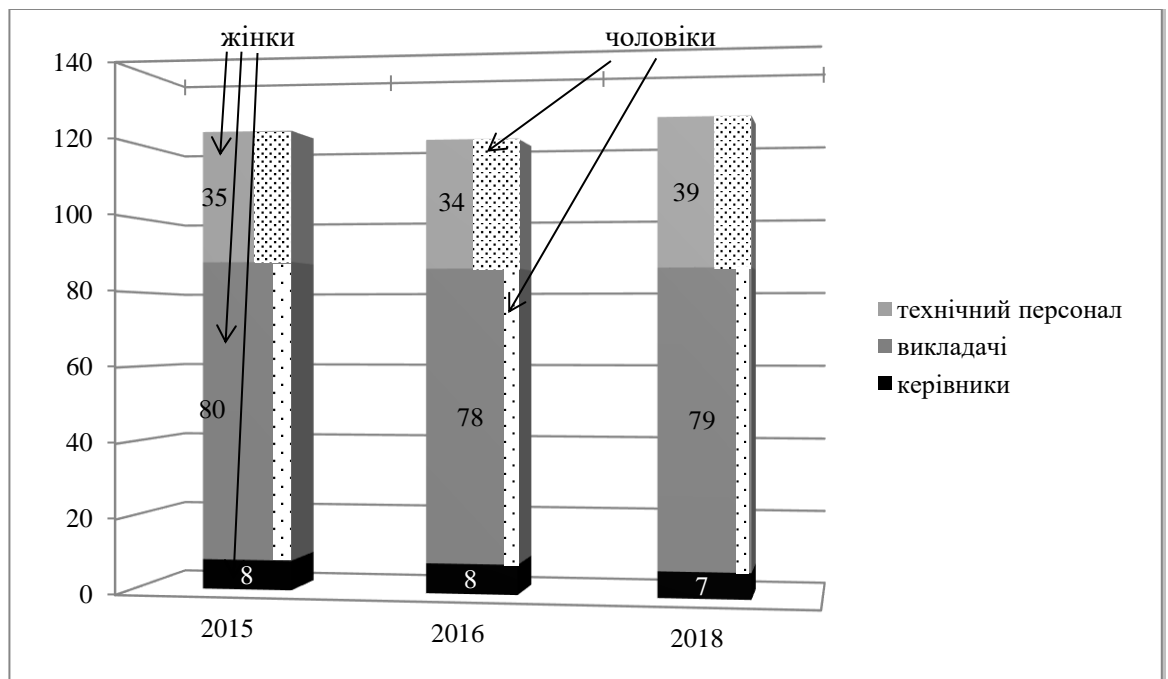


Рисунок 2.4 – Динаміка персоналу Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» станом на 1 січня кожного року (2015-2017рр.)

Показник плинності кадрів входить в трійку найбільш поширених критеріїв оцінки ефективності діяльності служб персоналу поряд з дотриманням бюджету витрат на персонал і вимог до ведення кадрового документообігу. У зв'язку з цим дуже часто піднімається питання про алгоритм розрахунку показника плинності і про те, як бути кадровикам в ситуації, коли вони перестали впливати на цей показник в зв'язку з минулими в багатьох організаціях процесами скорочення чисельності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів - це відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності (за власним бажанням, за прогули, за порушення техніки безпеки, самовільний відхід і інших причин, не викликаних виробничою або загальнодержавною потребою) до середньооблікової чисельності за той же період.

При розрахунках цього показника, зазвичай виникає ряд питань:

- як бути зі звільненнями, пов'язаними із загальнодержавною та виробничою необхідністю: вихід на пенсію, переведення на інше місце роботи?
- як бути зі звільненнями через скорочення штатів?

– як бути з ситуаціями, коли зі співробітником розлучилися де-юре за його власним бажанням, а де-факто за зовсім інших причин: будь то порушення трудової дисципліни або ж скорочення його посади?

На наш погляд, більш коректною є така формула:

$$\text{Плинність кадрів} = \frac{\text{кількість звільнених з компанії за певний період}}{\text{середньоблікова чисельність за той же період}} \times 100 \quad (2.1)$$

Оскільки немає доступу до інформаційних ресурсів, щоб розрахувати середньоблікову чисельність беремо статистичні показники, які були надані відділом кадрів Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» і наведені в табл. 2.6.

Відповідно до (2.1) показники плинності працівників наступні:

- у 2015 році – 0,1375;
- у 2016 році – 0,1579;
- у 2017 році – 0,0566.

Розраховані показники плинності показують, що у 2016 році рівень плинності зріс майже на 2% по відношенню до 2015 року та знизився на 10% по відношенню до 2018 року.

Фінансові ресурси. Аналіз фінансового стану підприємств - це частина загального аналізу господарської діяльності. Всі види діяльності підприємства аналізуються через призму фінансових результатів. Таким чином, економічний аналіз діяльності підприємства «не фінансовим» бути не може. Фінансові ресурси Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» складаються з загального та спецфондів. Тобто фінансування діяльності здійснюються за рахунок державних та залучених коштів. До детальної інформації доступ відсутній – бо це являється комерційною таємницею.

Існує два види капіталу: власний і позичковий. Також капітал класифікують за строками його використання: довготерміновий (постійний) і короткотерміновий. В таблиці 2.7 наведені джерела фінансування Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ».

Відповідно до даних таблиці 2.7. власний капітал виріс за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів з 9 691 492 грн. до 27 894

365,33 грн. відповідно до програми інноваційного розвитку коледжу з метою укріплення матеріально-технічної бази навчального процесу шляхом придбання сучасного навчального обладнання і розвитку пов'язаної з ним інфраструктури

Таблиця 2.7 - Аналіз динаміки джерел фінансових ресурсів

Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ», 2015-2017 роки

Джерела фінансових ресурсів	Роки				
	2015	2016		2017	
	тис. грн	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	10 923	29 080	166,23	30 865	6,14
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	164,3	147,2	-10,41	217	47,43
Інші доходи (майбутніх періодів)	-	-	-	-	-
Разом	10 758,7	28 932,8	168,93	30 648	5,93

Політехнічний коледж ДВНЗ «КНУ» не залучає позичкового капіталу, Власний капітал станом на кінець 2016 року збільшився на 166,23% , а у 2017 році на 6,14%. Поточні зобов'язання зменшилися на 10,41% на кінець 2016 року та збільшилися на 47,43% на кінець 2018 року.

Матеріальна технічна база Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» складається з аудиторного фонду, адміністративних та допоміжних приміщень. Всі приміщення коледжу є його власністю, відповідають санітарно-технічним вимогам і забезпечують необхідні умови для підготовки фахівців. Всі кабінети та лабораторії, що передбачені навчальними планами, є в наявності. Використовується лабораторно-навчальна база, яка складається з 30 спеціалізованих кабінетів та 8 лабораторій.

Політехнічний коледж ДВНЗ«КНУ» забезпечує навчально-виховну діяльність, маючи таку матеріально-технічну базу:

- триповерховий навчальний корпус № 1 з навчальною площею 11374м², в якому навчаються студенти 1 і 2 курсів;

- чотириповерховий навчальний корпус № 2 з навчальною площею 3370 м², в якому навчаються студенти 3 і 4 курсів;

- виробничі майстерні загальною площею 2065 м², де проходить практика студентів 2 та 3 курсів;

- два спортивних зали 280 м²;

- один актовий зал на 400 місць, загальною площею 340,6 м²;

- бібліотеку із загальним фондом 59072 примірників та читальним залом на 90 місць загальною площею 1015,9 м²;

- гуртожиток на 400 місць загальною площею 4015 м²;

- буфети і їдальні загальною площею 610 м²..

Наявність аудиторного фонду складає 14,5 м² на одного студента, що відповідає вимогам акредитації. Лабораторії і кабінети, які забезпечують виконання навчальних планів оснащені наступним обладнанням: кабінет вагонів має макети вантажних вагонів, візків вагонів, шаблонів та приладів для проведення вимірювання параметрів автозчепів та колісних пар, електрифіковані стенди повітроуповільнювача для пояснення принципу роботи механізму розвантаження думпкару, пневматичної системи вагона, об'ємний макет генерального плану вагонного депо, наочні посібники; кабінет вагонного господарства має макет з набором інструментів для проведення вимірів колісної пари, стенд з комплектом інструментів оглядача вагонів, наочні посібники; лабораторія ремонту вагонів має натуральні зразки колісної пари, двох автозчепів з поглинаючими апаратами, різних типів букс, комплект ресорного підвішування; кабінет автоматичних гальм має електрифіковані стенди гальмівного обладнання поїзда, принципів роботи крана машиніста, повітророзподільників, авторежиму, натуральні зразки кранів машиніста, пасажирських та вантажних повітророзподільників, авторежиму, з'єднувальних рукавів різних типів кранів, комп'ютер з мультимедійною установкою та програми для пояснення принципу роботи гальмівних приладів та контролю знань студентів; лабораторія автоматичних гальм обладнана діючою компресорною установкою з підключеними стендами для випробування гальмівних приладів, 8 робочих місць з набором слюсарного інструменту для розбирання та складання гальмівних приладів, натуральні

зразки компресорів КТ-6, ВП 3-4/9, ПК 1,75, макети компресорів Э-500, КТ-6, комплекти гальмівних приладів.

Продовжується наповнення предметних кабінетів методичними матеріалами та технічними засобами. Існує 3 комп'ютерних класи на 28 робочих місць, які об'єднані в локальну мережу, що дає можливість виходу в мережу Інтернет. Коледж у своєму робочому процесі використовує комп'ютерну базу Державного вищого навчального закладу «Криворізький національний університет» кількістю 45 одиниць. Загальна кількість комп'ютерів, які використовуються у навчальному процесі, складає 85 одиниць.

Загальна площа робочого місця у службових приміщеннях для працівників, які працюють повний робочий день, і для науково-педагогічного персоналу відповідає чинним нормам (не менше 4 м² на одну особу).

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ»

В Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ» розроблені положення про преміювання (Додаток Н), відповідно до діючого законодавства з метою матеріального заохочення працівників коледжу за відповідальність, ініціативу, творчість, багаторічну плідну працю та високі досягнення в роботі, де визначається порядок заохочення працівників коледжу, за підсумками та за фінансово-економічними показниками роботи за звітний період, за участь працівників у громадському житті коледжу.

Різновидами матеріального заохочення можуть бути премія:

- за результатами роботи за звітний період;
- за розробку, впровадження та опанування новітніми технологіями в роботі;
- за виконання особливо важливої роботи;
- в зв'язку з нагородженнями державними нагородами, присвоєнням почесного звання;

- до професійних свят;

- за вагомий внесок в розвиток фінансово господарської діяльності закладу.

В положенні про преміювання закріплені критерії оцінки праці викладацького та навчально-допоміжного персоналу з метою їх матеріального заохочення:

- внесок викладача в роботу зі студентами і керівниками підприємств для укладання договорів на підготовку кадрів і їх розподіл після закінчення коледжу;

- застосування нетрадиційних і ефективних методів виконання курсових і дипломних проектів;

- розробка тематики реальних дипломних проектів, які забезпечують удосконалення виробничих процесів, технології устаткування, приладів і т.п.;

- керування роботою студентів, які стали переможцями регіональних, міських, обласних, всеукраїнських, міжнародних студентських олімпіад, конкурсів, турнірів;

- використання і пропаганда передового досвіду ведення навчального процесу;

- рівень і якість розроблених методичних посібників (новітнього матеріалу, використання активних методів навчання, формування технічної творчості студентів);

- рівень комп'ютеризації навчального процесу в цикловій комісії;

- підготовка фахівців на основі використання науково-технічного прогресу і залучення студентів до участі в науково-дослідних, проектно-конструкторських роботах, що виконуються за рахунок коштів державного бюджету і за договорами із замовниками;

- проведення конкурсів, оглядів студентської творчості;

- висока якість, наукова і прикладна результативність виконання науково-дослідної роботи, включеної в індивідуальний план роботи викладача;

- впровадження результатів підвищення кваліфікації в навчально-методичну роботу;

- активна участь у модернізації, розробці і створенні навчально-лабораторного і демонстраційного устаткування.

Окремо розробляються показники матеріального заохочення адміністративно-господарського персоналу:

- виконання встановлених планових показників;
- підвищення своєї кваліфікації шляхом освоєння двох і більше суміжних спеціальностей (обов'язків);

- забезпечення збереження і цілості майна, устаткування, приладів;

- правильність та своєчасність здачі бухгалтерських і статистичних звітів.

Також існують показники матеріального заохочення техперсоналу:

- якісне виконання обов'язків.

- забезпечення збереження і цілості майна, устаткування, приладів;

- дотримання трудового розпорядку.

Підставою для матеріального заохочення є результати роботи курсу, циклових комісій, відділів, підсумки проведення огляд-конкурсів, досягнення колективів та окремих працівників.

Заохочення співробітників здійснюється наказом директора на підставі подання керівників відповідних підрозділів за окремі види робіт та за навчальний рік, чи інший звітний період, за вислугу років, за багаторічну працю, за узгодженням із профспілковим комітетом працівників коледжу .

До заохочення рекомендуються працівники, що показали високі і конкретні досягнення в праці та у громадському житті колективу

Суми нарахованого матеріального заохочення підлягають оподаткуванню у відповідності до діючого законодавства і враховуються при визначенні середнього заробітку при виплаті відпускних, призначенні пенсії, забезпеченні допомогою у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю та інших виплатах.

У відповідності до діючого законодавства розмір виплат премії кожному працівнику встановлюється в залежності від особистого внеску у підсумки діяльності та громадського життя коледжу. Керівнику коледжу надано право в межах фонду заробітної плати, затвердженого у кошторисах доходів і видатків визначати порядок і розміри заохочення працівників відповідно до їх особистого внеску в загальні результати роботи.

В Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ» не застосовуються всі види вище перерахованих видів матеріального заохочення до працівників: які отримували догани чи попередження за систематичне невиконання обов'язків; які не виконують правила внутрішнього трудового розпорядку коледжу; які допускали будь які порушення трудової дисципліни, в тому числі прогули без поважної причини. Директору надається право не заохочувати працівників за виробничі недоліки повністю чи частково протягом року.

Джерелом преміювання є кошти, що надходять за надання платних послуг на спеціальний рахунок, а також економія бюджетного фонду, а сумарний розмір преміальних виплат за місяць максимальним розміром не обмежується.

В Політехнічному коледжі використовуються і нематеріальні методи мотивації. Серед нематеріальних чинників, виділені елементи самореалізації, комунікації з молодшими поколіннями, самовизнання, характерного для представників професій, які користуються соціальною повагою. За зразкове виконання своїх обов'язків, тривалу і бездоганну роботу, новаторств праці, застосовуються моральні заохочення: подяка, грамота (Додаток П), дошка пошани, надається перевага при просуванні по роботі. Заохочення оголошуються в наказі (Додаток), доводяться до відома всього колективу коледжу і заносяться до трудової книжки працівника. Також проводяться корпоративні свята, спортивні змагання, - це сприяє згуртованості колективу, поліпшується і оновлюється матеріально-технічна база- це надає працівникам змогу працювати в гарних і безпечних умовах.

2.3 Оцінка ефективності мотивувальних факторів Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»

Процес корінного реформування українського суспільства зумовив глибокі зміни в сфері освіти. Своєрідною відповіддю на виклики часу стала Концепція модернізації освіти, яка передбачає досягнення нової освітньої якості на основі реалізації особистісно-розвиваючої функції і побудови культурно-компетентної моделі освіти, оптимізації мережі освітніх установ і їх нормативно-подушного фінансування, переходу до державно-громадського управління освітою і до нової системи оплати праці педагогічних і керівних працівників, стимулюючої їх професійні досягнення А.І. Адамський [43], А.М. Моїсеєв [44], А. Н. Кузібецькій [45], М.М. Поташник [46], В.В. Серіков[47], А. В. Хуторський [48], Л.І. Фішман [49] і ін..

Ключову роль в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ» відіграє людський фактор: «ефективне управління людськими ресурсами обумовлює ринкову стійкість організації, успішність її функціонування, продуктивність розвитку (Д.М. Мак-Грегор [50], П. Карстанье [51], Р. Шейн [52] та ін. В системі освіти цінність людського факторах зростає в зв'язку з високим духовним, інтелектуальним і творчим потенціалом педагогічних і керівних працівників» [55].

До факторів, що визначають ефективність мотивації праці в освітніх закладах, сучасні дослідники [50-55] відносять високий рівень базової педагогічної освіти, належний престиж викладацької професії в суспільстві, позитивну мотивацію викладачів до професійного саморозвитку, підтримку в щоденній роботі і вдосконаленні викладацької майстерності, обмін досвідом та наявність умов, що мотивують працівників на ефективну працю і досягнення нової якості освіти [53]. Відповідно до пунктів 85, 86 Положення про загальноосвітній навчальний заклад педагогічні працівники мають право на вибір форм і підвищення своєї кваліфікації (внутрішнє заохочення) Типовим

положенням про атестацію педагогічних працівників передбачено систему заходів, спрямованих на всебічне комплексне оцінювання педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації (внутрішня мотивація), присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання (зовнішня мотивація) [49]. Наприклад, тарифікаційна ставка за 1 годину Чинської Ю. С. (викладач II категорії, 10 розряд) складає 40.44 грн., Овського І. М. (викладач I категорії, 11 розряд) складає 43.78 грн., Ковської С. С. (викладач вища категорія, 12 розряд) складає 47,11 грн. Тобто різниця ставок матеріально стимулює викладачів підвищувати свій кваліфікаційний рівень.

Метою атестації є заохочення викладачів до цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу).

Однак в масовому масштабі спостерігається типовий розрив між соціальним і економічним становищем людей у системі професійної освіти, коли носії високого соціального статусу перебувають на низькому ступені економічного добробуту. Все це свідчить про суттєві протиріччя між кількістю - якістю праці та її винагородою, питання що загострилося в умовах ринкової економіки, до яких навчальний заклад виявився малопристосованим.

Дійсно, державна система оплати праці педагогічних працівників, незважаючи на номінальне зростання їх середньої заробітної плати в кілька разів (рис. 2.5) за останні роки [56], не відповідає ні рівню кваліфікаційних вимог, ні інтенсивності, ні соціальної значущості праці, що не тільки не сприяє поліпшенню якості освіти та підвищенню престижу викладацької професії, але й не виключає відтоку кваліфікованих фахівців з освітніх установ. У цих умовах спонукати працівників відповідати новим вимогам можливо тільки за допомогою моральних, соціально-психологічних методів заохочення, які в більшій мірі, ніж заробітна плата, можуть виконувати мотиваційну функцію.

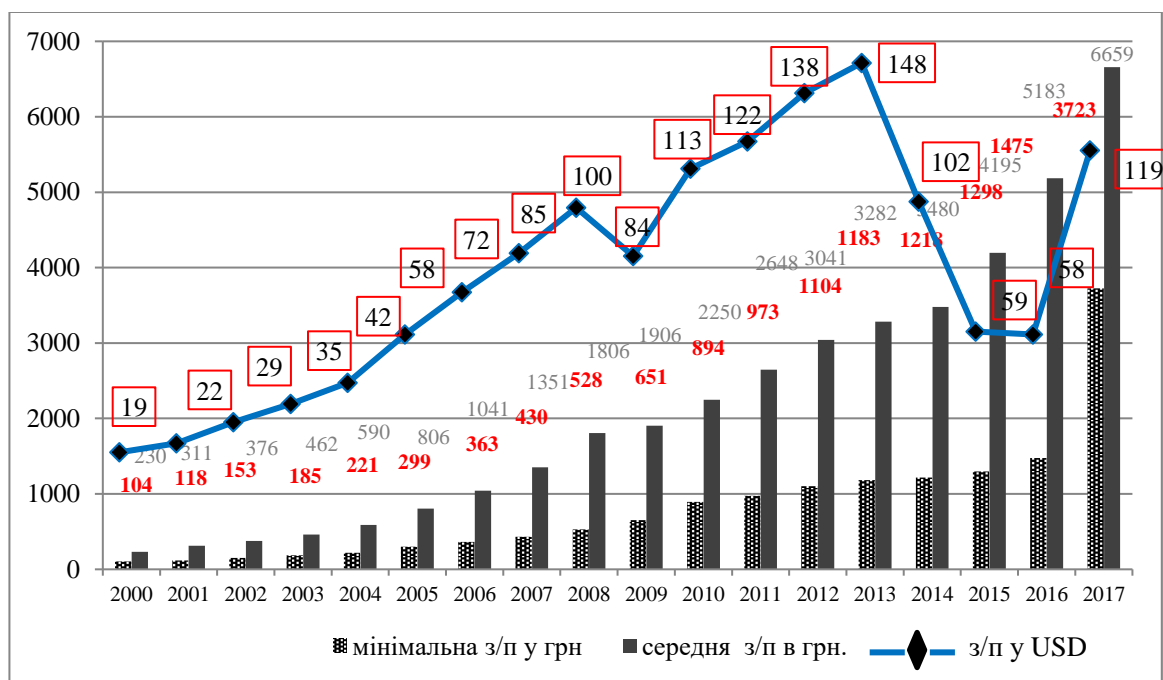


Рисунок 2.5 – Динаміка мінімальної та середньої заробітної плати та їх прив'язка до USD у 2000-2017рр. [57].

У таблиці 2.8 проаналізували структуру матеріального заохочення працівників, яка складається з двох часток: що виплачуються кожного місяця і раз або два рази на рік. Щомісячна частки матеріального заохочення містить основну заробітну плату, в деяких випадках регламентованих чинним законодавством України доплату до мінімальної заробітної плати, компенсацію відпусток. Друга частка матеріального заохочення, що не носить регулярний щомісячний характер складається з матеріальної допомоги на оздоровлення педагогічним працівникам, грошової винагороди за сумлінну працю педагогічним працівникам, матеріальної винагороди працівникам бібліотеки, матеріальної допомоги іншим працівникам, премії заступникам керівника, премії керівнику. Матеріальні заохочення що носять нерегулярний характер розраховують відповідно до нормативної бази України, внутрішніх положень та інструкцій Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ». Варто звернути увагу, що підставою для нарахування нерегулярного заохочення є наказ підписаний керівником навчального закладу, що може буде свідком суб'єктивних симпатій та антипатій.

Порівнюючи данні з рис. 2,5 і таблиці 2.8 можна оцінити матеріальні методи мотивації праці. Динаміка росту матеріальних методів мотивації праці в гривневому еквіваленті досить таки вражаюча: середня заробітна плата на одного співробітника підвищилася на 42,1%, матеріальна допомога на оздоровлення і грошова винагорода за сумлінну педагогічним працівникам працю зросли на 43,4% і 81,2% відповідно, в середньому річні виплати в перерахунку на 1 співробітника зросли на 55,3% або 1 586,80грн. . Для бібліотекарів матеріальна винагорода виросла на 68,8%. Заступники керівника отримали премію на 2490 грн. більше, що складає 55,8%. Премія керівнику також виросла на 43,3% або на 7 106 грн. Варто зазначити інші працівники, що займають адміністративні та технічні посади залишилися зовсім без матеріального заохочення. Але це не єдиний негативний фактор: якщо ми перерахуємо наші високі показники зростання (від 42,1% до 68,8%) у USD еквіваленті і приймемо допущення, що вартість споживчого кошика зростала з вартістю американського долара і не більше, то реальні показники росту заохочення складуть лише від (15,5% до 26,6% та для бібліотекарів 37,2%). Курс американського долара беремо відповідно до показників розрахованих на рис.2.5. Також середня заробітна плата співробітників політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» у 2017 році склала 5200 грн, що менше майже на 30% від середньої заробітної платні в Україні.

Як бачимо, методи матеріальної мотивації мають стрімку та позитивну динаміку, проте їх позитивний ефект нівелюється реаліями сучасного життя (рис.2.5) і це змушує нас задуматися та оцінити використання методів нематеріальної мотивації.

«Ф. Герцберг вважав заробітну плату фактором мотиваційної гігієни, який особливо значущий для середніх працівників, які уникають ініціативи і віддають перевагу, щоб ними керували. «Для людини, якій зовнішній вплив не потрібно, мотиваційні тенденції включають дієві моральні переконання в необхідності адекватно реагувати на ситуацію, сильну потребу в чому-небудь, потяг до праці і творчої діяльності, стійкі інтереси і моральні ідеали» [54].

Таблиця 2.8 - Динаміка та структура заробітної плати співробітників Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» в 2016-2017 рр.

Найменування	2017			2016			відхилення		2017	2016	відхиленн я
	загальний фонд	спеціальний фонд	всього	загальний фонд	спеціальний фонд		абсолютне	віднос не, %	Купівельна спроможність, від/ до USD		Відносне до USD еквівалент у, %
основна з/п	8,201,460.00	635,259.51	8,836,719.51	5,991,573.05	637,436.99	6,629,010.04	2,207,709.47	33.3			
індексація	11,061.75	0.00	11,061.75	*	*	*	*				
доплата до мін. з/п	878,841.26	26,435.33	905,276.59	*	*	*	*				
компенсація відпускних	152,189.01	16,497.17	168,686.18	*	*	*	*				
всього	(заг. кільк.: 159 чоловік)		9,921,744.03	(заг. кільк.: 151 чоловік)		6,629,010.04	3,292,733.99	49.7			
середня кількість виплат на 1 чол./міс.			5,200.08			3,658.39	1,541.68	42.1	166.21	143.86	15.5
матеріальна допомога на оздоровлення педагогічним працівникам	180,731.47	22,339.32	203,070.79	133,842.04	7,724.56	141,566.60	61,504.19	43.4			
грошова винагорода за сумлінну працю педагогічним працівникам	147,041.73	1,880.00	148,921.73	78,900.00	3,300.00	82,200.00	66,721.73	81.2			
всього	(заг. кільк.: 79 чоловік)		351,992.52	(заг. кільк.: 78 чоловік)		223,766.60	128,225.92	57.3			
середня кількість виплат на 1 чол./рік.			4,455.60			2,868.80	1,586.80	55.3	142.42	112.81	26.2
матеріальна винагорода працівникам бібліотеки	(заг. кільк.: 4 чоловіка)		12,224.00	(заг. кільк.: 5 чоловік)		9,053.00	3,171.00	35			
середня кількість виплат на 1 чол./рік.			3,056.00			1,810.60	1,245.40	68.8	97.68	71.20	37.2
матеріальна допомога іншим працівникам	*	*		92,939.58	30,159.04	123,098.62	123,098.62	-100	*	*	*
премії заступникам керівника	*	27,800.00	27,800.00	9,900.00	12,400.00	22,300.00	5,500.00	24.7			
середня кількість виплат на 1 чол./міс.			6,950.00			4,460.00	2,490.00	55.8	222.15	175.38	26.7
премії керівнику	5,000.00	18,528.00	23,528.00	3,700.00	12,722.00	16,422.00	7,106.00	43.3	752.04	645.77	16.5

«*» - доступ до інформації відсутній

Відомо, що в діяльності суб'єктів реалізовані рівні потреб можуть варіюватися (А. Маслоу) - від нижчого (фізіологічні потреби і потреби в безпеці і захищеності) до вищого (потреби в саморозвитку, професійному зростанні, самореалізації)» [55].

Більшість викладачів працюють, як показують наші обстеження, заради тієї справи, якою займаються. Такий тип працівника В. А. Шаховий і С. А. Шапіро називають «патріотом». Це підтверджує і проведений нами соціологічне дослідження факторів мотивації викладачів. Більшість респондентів (трохи більше 80% опитаних) на питання «Чи влаштовує Вас рівень Вашої заробітної плати?» Відповіли негативно. Але при цьому близько 90% з тих, хто брав участь в опитуванні, задоволені своєю роботою, вона їм цікава, а 60% опитаних навіть отримують можливості для самореалізації, див. таблицю 2.9

Узагальнюючи отримані результати можна дійти висновку, що мінімум 40% (див рис. 2.5) викладацького складу незадоволені рівнем заробітної плати, проте задоволені своєю роботою і мають можливості для реалізації. Цей відсоток показує найбільш лояльну групу працівників ПК ДВНЗ «КНУ», які роблять все для досягнень цілей навчального закладу, тобто прикладають стільки зусиль, скільки це необхідно, орієнтуючись, перш за все, на результат своєї роботи, а не на витрати. Друга група - це викладачі, які спочатку визначають і планують свої витрати для отримання потрібного результату, а вже потім роблять те, без чого неможливо обійтися, зводячи свої зусилля до мінімуму.

Таблиця 2.9 – Результати соціологічного дослідження факторів мотивації викладачів

Питання	Відповідь	«Так»	«Ні»
«Чи влаштовує Вас рівень Вашої заробітної плати?»		20%	80%
«Чи задоволені Ви своєю роботою, вона Вам цікава?»		90%	10%
«Чи маєте можливості для самореалізації?»		60%	40%

На рис. 2.6 площина «прямокутник» що простягнувся по вісь ОХ від 20% до 60% показує, що відповідно до результатів опитування (табл. 2.8) і рівня матеріальної винагороди (табл.2.8 та рис 2.5), що майже половина, а саме 40% співробітників лояльні – достатньо вмотивовані на якісну працю, навіть якщо вони не задоволені рівнем матеріального заохочення.

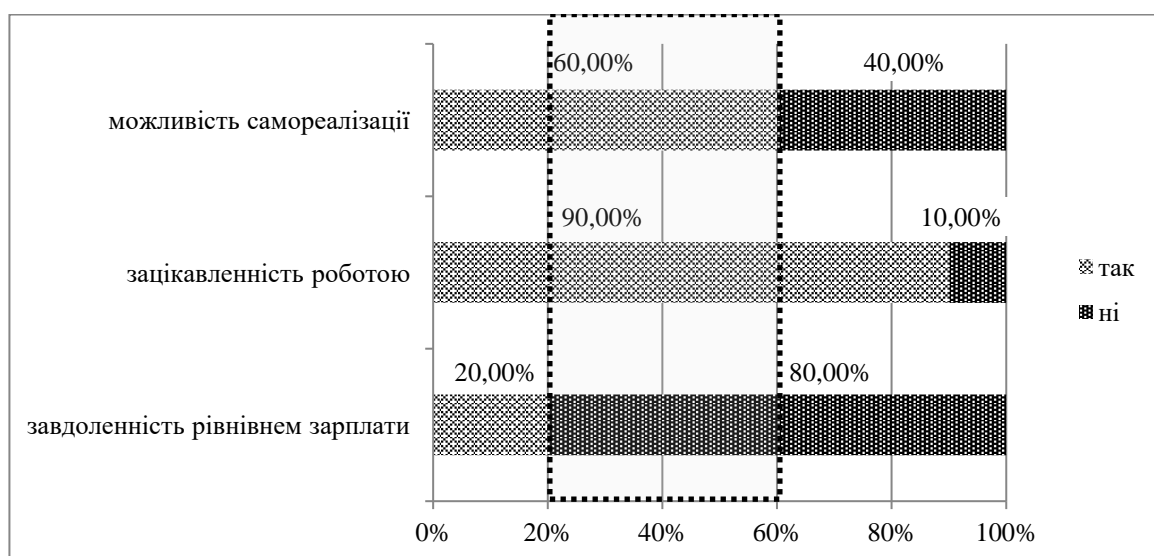


Рисунок 2.6 – Лояльність працівників Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»

У першому випадку є підстави говорити про те, що педагоги належать до професійних об'єднань ціннісно-орієнтаційної зрілості, члени яких мають потреби вищого порядку і орієнтовані на саморозвиток, самовираження, самореалізацію. У другому випадку ми маємо справу з співробітниками, налаштованими на задоволення нижчих потреб (потреба в захищеності, матеріальне благополуччя). Знаючи про домінуючі потреби, керівник може обґрунтовано будувати мотиваційну середу освітнього закладу, сприяючи становленню бажаної організаційної поведінки співробітників і їх мотивації трудових досягнень.

Проаналізувавши і оцінивши розрахункові та звітні документи надані адміністрацією коледжу, приходимо до висновку – що найголовніші чинники результативності всіх внутрішніх процесів - це кількість студентів, які

поступили на навчання і кількість студентів, що працевлаштувалися після закінчення коледжу.

Перший чинник – кількість студентів, що поступили до коледжу, говорить про конкурентоздатність навчального закладу на ринку освітніх послуг – наскільки цей навчальний заклад являється привабливим для потенційних абітурієнтів. В свою чергу другий чинник показує, якість навчання, що забезпечується професіоналізмом та віддачою працівників закладу.

Процес надання освітніх послуг дуже сильно залежить від людського фактору, адже наявність тільки диплому у випускників коледжу не забезпечує їх щомісячним доходом та постійним працевлаштуванням, а саме якість наданих освітніх послуг являється запорукою їх майбутнього.

Як показано на таблиці 2.8 складові матеріального заохочення мають два джерела фінансування: фінансування із загального фонду; фінансування із спеціального фонду.

Забезпечення обсягів фінансування із загального фонду гарантується державою, якщо навчальний заклад: виконує всі ліцензійні та акредитаційні умови надання освітніх послуг студентам (включаючи якісний та кількісний склад кадрового забезпечення, матеріального, навчально-методичного забезпечення, інформаційного та матеріально-технічного); має наявний контингент в достатніх обсягах для продовження ведення господарської, в тому числі освітньої діяльності;

Забезпечення обсягів фінансування із спеціального фонду: студенти, які навчаються на контрактній формі навчання; фінансування наукової діяльності викладацького персоналу; благодійні внески, тощо.

Отже, проаналізувавши систему мотивації Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» виявили наявні проблеми мотивації праці персоналу: відсутність стратегії цілепокладання на осі «керівник –працівники», на користь наявності службових обов'язків, регулярної звітності, замість чіткого розуміння працівником не покарання, а якості і розмірів винагороди за певні дії;

внутрішні документи, що мають регулювати процес мотивації, носять описовий характер, можуть тлумачитися в багатьох напрямках, бути поводом для соціальних несправедливостей; відсутність доступу до документів, які висвітлюють чинники, і за які були премійовані співробітники; співробітники, за свій рахунок здійснюють навчання з метою підвищення кваліфікації, при середньомісячному доході нижче середнього; викладацький персонал за свій рахунок здійснює публікацію результатів наукових досліджень, при доході нижче середнього.

Також, проаналізувавши систему мотивації Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» виявили і позитивні моменти. Керівництво Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» використовує різні методи мотивації в управлінні – це матеріальні і нематеріальні методи. Прикладом зовнішньої і внутрішньої мотивації є атестація педагогічних працівників. Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників передбачено систему заходів, спрямованих на всебічне комплексне оцінювання педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації (внутрішня мотивація), присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання (зовнішня мотивація).

За зразкове виконання своїх обов'язків, тривалу і бездоганну роботу, новаторствів праці, застосовуються моральні заохочення: подяка, грамота(Додаток), дошка пошани, надається перевага при просуванні по роботі. Заохочення оголошуються в наказі, доводяться до відома всього колективу коледжу і заносяться до трудової книжки працівника. Також проводяться корпоративні свята, спортивні змагання, - це сприяє згуртованості колективу, поліпшується і оновлюється матеріально-технічна база- це надає працівникам змогу працювати в гарних і безпечних умовах.

З огляду на це ми вважаємо, що принципами мотиваційного впливу керівника на персонал є використання різних методів мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПОЛІТЕХНІЧНОМУ КОЛЕДЖІ ДВНЗ «КНУ»

3.1 Шляхи удосконалення мотивації персоналу в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ»

У розділі 2 розглянуто ключові складники політики Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» щодо мотиваційної політики персоналу. Зокрема дійшли висновків щодо матеріальних і нематеріальних методів заохочення, а також аналізу розміру та купівельної спроможності оплати працівників. Ключовим чинником матеріального заохочення є загальні фонди коледжу, які фінансуються за рахунок державних коштів, проте саме цей факт являється загрозою, оскільки планується зміни ключових фінансуючи суб'єктів освітніх закладів цього типу.

«Представники сфери освіти дуже стурбовані переходом освітніх установ на місцеве фінансування. У проекті бюджету-2018 не передбачалось, що коледжі та технікуми будуть мати державне фінансування, а замість цього їх будуть утримувати обласні адміністрації і КМДА. Співробітники цих навчальних закладів дуже стурбовані таким нововведенням, адже в 2016 році подібна історія вже сталася з професійно-технічними училищами. Як свідчать експерти, працівникам училищ довго не виплачували зарплати, учням - стипендії, і з навчальними закладами I-II рівня акредитації це може повторитися» [57].

З початку 2018 року фінансуванням коледжів, технікумів та інших державних вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації будуть займатися місцеві бюджети. Про це йдеться в додатку № 10 до законопроекту "Про державний бюджет України на 2018 рік". Всього на фінансування з місцевих бюджетів з наступного року переведуть 387 коледжів і технікумів. Найбільше -

в Дніпропетровській (47), Львівській (28), Донецькій областях (26), і в місті Києві (29). [58]

В першу чергу за рахунок цих коштів повинні покривати зарплати педагогам, оплату комунальних послуг та стипендії студентам. У той же час, в державному бюджеті поки немає субвенції на організацію освітнього процесу в коледжах і технікумах. Також існує певний ризик того, що обласні бюджети можуть не впоратися з фінансуванням технікумів і коледжів, бо таке навантаження може виявитися для місцевої влади деяких регіонів непосильною. Існують такі ризики, як затримка зарплат педагогам, скасування стипендій для студентів. На прикладі професійно-технічних закладів, де перші півроку після зміни фінансування викладачам затримували або взагалі не виплачували зарплати. Перехід на місцеве фінансування загрожує скороченням викладацького складу. Наприклад, з моменту реорганізації джерел фінансування профтехучилищ, зменшилася їх загальна кількість за рахунок реорганізації та злиття, бо навіщо утримувати заклади в одному географічному регіоні по декілька штук, які готують фахівців з однакових спеціальностей.

«Усі коледжі та технікуми досі мають статус вищих навчальних закладів і готують молодших спеціалістів. Згідно з новим Законом «Про вищу освіту», цей статус матимуть тільки ті з них, які отримують ліцензію на підготовку бакалаврів. Тобто рівень молодшого спеціаліста (у міжнародних стандартах такого немає) скасовують. Натомість нинішні ВНЗ I—II рівня акредитації готуватимуть молодших бакалаврів у структурі університетів на базі 11 класів (це початкова вища освіта) або фахівців (еквівалент нинішнього молодшого спеціаліста), але вже як заклади фахової передвищої освіти» [58].

Як бачимо над освітніми закладами цього типу нависла загроза переорганізації, який ставить під сумнів самий критичний чинник мотивації праці персоналу навчального закладу – оплату їх праці. Тому авторами пропонується налагодження внутрішніх та зовнішніх комунікацій, створення бренду «сильного» коледжу, його ефективної популяризації, введення системи показників КРІ, та вдосконалення системи оплати праці працівників.

Вдосконалення внутрішньої та зовнішньої системи комунікацій (МЗСК). Побудова МЗСК – являється основним та беззаперечним підґрунтям перед переходом до застосування системи показників КРІ у політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ».

Внутрішні комунікації відображають сутність трансформації поведінки персоналу коледжу показані на рис. 3.1

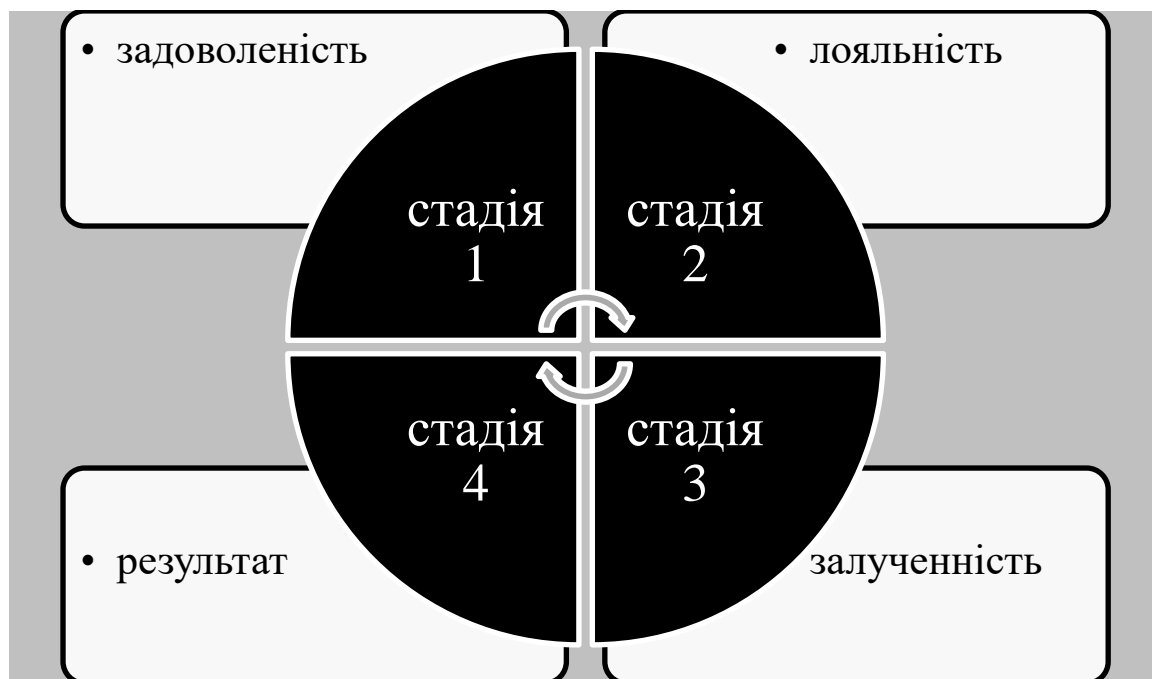


Рисунок 3.1 – Цільові результати поліпшення внутрішніх комунікацій

По своїй суті внутрішні комунікації являються дзеркальним відображенням настроїв персоналу закладу, які цілком впливають на кінцевий результат.

Головним інструментом внутрішніх комунікацій являється анкетування співробітників.

Мета анкетування на першій стадії – виявити ступінь задоволення співробітниками роботою у політехнічному коледжі. Зміст анкетування проходить під грифом питання «Чи подобається співробітникам працювати у компанії?».

Питання другої стадії впливають прямо на коефіцієнт плинності та досить актуальні в сучасних умовах, коли питання подальшого фінансування коледжів являється окритим, анкетування проходить під грифом «Чи готові співробітники залишатися працювати у політехнічному коледжі?».

Питання третьої стадії відповідають за формування дійсних конкурентних перевагах політехнічного коледжу. Анкетування проходить під грифом: «Додають співробітники додаткових зусиль до виконання роботи?».

Четверта стадія показує результат настроїв та віддачі співробітників політехнічного коледжу. Ця стадія показує співвідношення між «задоволеністю» та «залученістю», тобто при стадії задоволеності анкетування показує, що співробітники бажають отримувати, коли працюють в компанії, в той час коли дослідження стадії замученості дає відповідь на питання: що готові співробітники віддавати компанії.

Зовнішні комунікації формую репутацію бренда, та відповідають за формування контингенту, роботу зі кінцевими споживачами освітніх послуг політехнічного коледжу – цільовими підприємствами і в умовах сьогодення за забезпечення притоку фінансування.

Вдалим прикладом було збільшення балансової вартості основних засобів у 2016 році на 166% за рахунок благодійних внесків цільових підприємств – споживачів молодих фахівців.

Інструментарій зовнішніх комунікацій – це канали SMM маркетингу, показані на рис. 3.2. Вони мають тісно переплітатися з мотиваційними активностями, мати прямий вплив на ключові чинники, які забезпечують результативність існування політехнічного коледжу, як господарської одиниці. По перше – зовнішні комунікації популяризують діяльність коледжу, по друге вони знаходяться у сучасному форматі привабливому для покоління «00», що у довгостроковій перспективі забезпечить збереження традицій політехнічного коледжу серед наступних поколінь, по-третє – на даному етапі свого розвитку підприємства важкої промисловості зустрілися з такими проблемами, як чуттєвий відтік працівників робітничих професій, і тому вимушені більш

завзято працювати з навчальними закладами, які безпосередньо готують цільовий персонал, шляхом оплати навчання груп студентів та обладнання лабораторій навчального закладу. Канали зовнішньої комунікації здатні створити ажіотаж в цільовій групі читачів (реципієнтів), поліпшити надходження до спеціального фонду і будуть додатковим мірилом віддачі працівниками своєму роботодавцеві, у якості додаткових благ на стадії «залученості».



Рисунок 3.2 – Схема впровадження зовнішніх комунікацій

Системи застосування показників КРІ управління за цілями (МВО) є управління за цілями через систему ключових індикаторів виконання (КРІ) або ключових показників ефективності (КПЕ). Насамперед, КРІ є інструментом мотивації, і, звичайно, спрямовані на досягнення цілей підприємства: гіпотетично, виконання всіх показників на 100% має забезпечити досягнення цілей підприємства на 100%. Найбільш поширені КРІ і система їх вимірювання / розрахунку представлені в таблиці 3.1.

В таблиці 3.1. показані ключові показники, які забезпечують надходження до загальних та спеціальних фондів – джерел матеріальних методів мотивації персоналу освітніх заходів.

Таблиця 3.1 - Найбільш поширені КРІ і система їх вимірювання / розрахунку.

КРІ	система вимірювання / розрахунку
Комерційні показники	
виручка	План/факт (співвідношення факту к плану до виручки)
прибуток	План/факт (співвідношення факту прибутку до плану прибутку)
Дебіторська заборгованість (ДЗ)	План/факт (співвідношення факту ДЗ до плану ДЗ)
Інші показники	План/факт
Некомерційні (якісні) показники	
Своєчасність подання звітності	План/факт (співвідношення фактичного строку подання звітності до планового строку подання звітності)
Виконання плану залучення потенційних абітурієнтів	План/факт (співвідношення факту кількості потенційних абітурієнтів, що прийшли на день відкритих дверей/ до кількості слухачів презентацій вступних кампаній політехнічного коледжу)
Плинність персоналу	План/факт (співвідношення фактичного проценту плинності до планового проценту плинності)
Кількість абітурієнтів	План/факт (співвідношення фактичної кількості залучених абітурієнтів до планової кількості залучених абітурієнтів)
Інші показники	План/факт

Вдосконалення системи праці працівників. До ключових факторів, які будуть лежати в основі вдосконалення системи оплати працівників – теорія справедливості Адамса та визначеннями складових відрядної програми Мерріка, де для кожного з рівнів індивідуальної продуктивності праці, що задається відповідною умовою-обмеженням, встановлюється відповідний рівень оплати за одиницю виробітку.

Шляхи запровадження рекомендацій представлені в наступному розділі.

3.2 Запровадження системи мотивації в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ», як умови ефективного впливу на поведінку її персоналу

Запровадження системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Основною проблемою, з якою стикаються багато компаній, є неувага до людей і невміння донести до них ключові послання, що описують цілі і завдання діяльності будь-якої організації.

А адже домогтися реального успіху організація може тільки за умови, коли сили, творчий потенціал та ентузіазм всіх її співробітників спрямовані в одну сторону.

Життєво важливо, щоб співробітники не просто вірили в свою справу і любили свою роботу, але і однаково розуміли, в чому саме полягає мета їх зусиль.

Згідно з класичним визначенням, комунікації з громадськістю - це управлінська функція, покликана встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини між організацією і громадськістю, від якої залежить її успіх або, навпаки, невдача.

Правильно збудовані комунікації з цільовими групами дозволяють організації створити не тільки позитивний імідж, але домогтися максимального ефекту від діяльності.

Це визначення знають всі, хто проходив відповідне навчання. Але ось сюрприз: розглядаючи цільові групи для наших комунікацій, ми часто забуваємо, що крім таких важливих груп, як студенти, абітурієнти, роботодавці для випускників, конкуренти, ЗМІ, органи влади, існує і ще одна спільність, чие ставлення до діяльності організації може стати буквально вирішальним для успіху всієї її діяльності. Ця спільність - співробітники організації.

Доведено, що втрати організацій та підприємств від нелояльного відносини персоналу в середньому в три рази вище, ніж від діяльності конкурентів або недружніх ЗМІ. Проте, в сучасній вітчизняній практиці лише деякі організації ведуть усвідомлену роботу по встановленню сприятливих комунікацій усередині колективу. Розвитку ефективної комунікації з внутрішньою аудиторією, створення і зміцнення корпоративної лояльності присвячена діяльність внутрішніх комунікаторів.

«Провівши дослідження в декількох великих організаціях, американський консультант з комунікацій Девід Керк дійшов висновку, що 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% факторів, що впливають на їх

задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією» [60].

«Головний прорахунок топ-менеджерів - небажання підтримувати зворотний зв'язок зі співробітниками, невміння використовувати вигоди налагодженого контакту з ними», - вважає Сьюзен Уокер, яка очолює відділ досліджень в області комунікацій британської маркетингової компанії MORI.

Помилки, пов'язані з внутрішніми комунікаціями, можуть зробити і маленькі компанії, і такі корпорації, як Honda, Boots Group, Cable & Wireless» [60].

У більшості вітчизняних організацій внутрішні комунікації зводяться до проведення святкових вечірок або виданню газети, проте динаміка внутрішньої пропаганди цінностей організації наглядно показана на рис. 3.3.

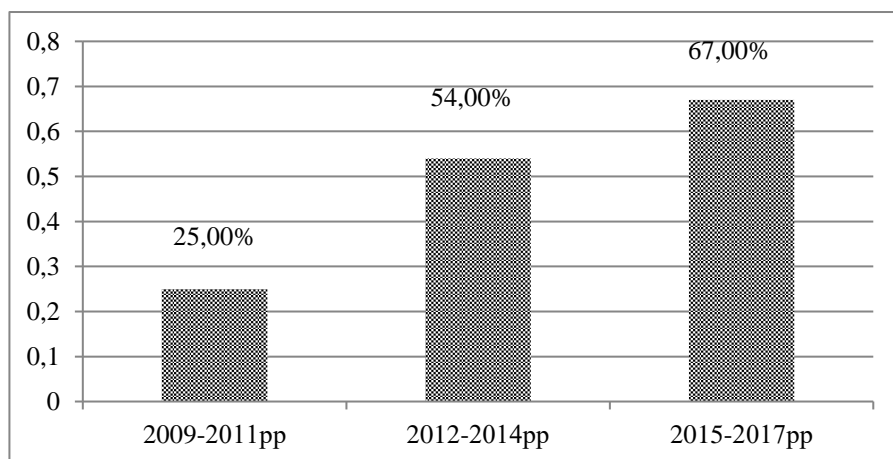


Рисунок 3.3 – Динаміка внутрішньої пропаганди цінностей організації

Як бачимо схильність керівників підприємств та організацій до внутрішньої пропаганди цінностей організації виросла майже у 2.5 рази за останні 10 років, все ж потреба в такій діяльності донині залишається незадоволеною.

Сьогодні вже нікого не доводиться переконувати в тому, що основну вартість бізнесу створює персонал організації. За даними опитування 2017 року, 67% керівників вважають головною конкурентною перевагою своєї організації персонал. І більшість керівників усвідомлюють необхідність

побудови оптимальних, взаємовигідних і поважних відносин зі своїм «головним ресурсом».

Піарники відкрили для себе нову аудиторію, а менеджери по персоналу вчаться використовувати комунікаційні можливості для мотивації і підвищення рівня лояльності та задоволеності персоналу.

На нашу думку, саме внутрішні комунікації і є та загальна територія, де повинні сформуватися сприятливі відносини між організацією і колективом.

У своїй діяльності внутрішні комунікації використовують, по суті, ті ж механізми, що і комунікації зовнішні.

Є, втім, і специфіка. Оскільки аудиторія внутрішнього комунікатора - це співробітники організації, ті, чиє життя і благополуччя істотно залежать від успіху компанії, природно, що їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якій зовнішній групі.

Технології умовчання, перестановки акцентів і зміщення фокусу уваги, іноді використовуються в зовнішніх комунікаціях, тут неприпустимі. Місце відсутньої офіційної інформації неодмінно буде зайнято чутками і плітками, які можуть привести до серйозної кризи.

Внутрішні комунікації необхідні як для організації ефективної взаємодії співробітників усередині компанії або розв'язання кризових ситуацій, так і для підтримки корпоративної культури і формування серед співробітників прихильності (високої лояльності) до своєї компанії.

Часто керівники мають на увазі під комунікаціями лише створення корпоративного видання. Безумовно, це дуже важливий інструмент в справі побудови відносин з вашою внутрішньою аудиторією, але всього лише інструмент. Неможливо обмежити внутрішні комунікації тільки виданням газети або оновленням інтернет-порталу, оскільки ці канали комунікацій можуть вирішити лише певну, вузьку частину завдань, що стоїть перед нами. Головне ж в них - відповідність ключовим-цілям, яких організація прагне досягти, вибудовуючи систему взаємовідносин зі своєю внутрішньою аудиторією. Внутрішні комунікації покликані підвищувати рівень лояльності і

вмотивованості співробітників, а значить, і ефективність їх діяльності.

Пам'ятка комунікативного аудиту показана на рис. 3.4

Пам'ятка комунікативного аудиту	
1. Інформований чи ваш персонал про стратегію компанії і найближчих планах її розвитку?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
2. Чи знають співробітники, чим займаються колеги в сусідньому відділі?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
3. Чи знайомі ви з реальним ставленням співробітників до політики компанії і її керівництву?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
4. Чи існує у вашій компанії канал, по якому співробітники можуть повідомити (внести) свої пропозиції щодо вдосконалення роботи підприємства?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
5. Чи є в організації канал комунікації (розсилка, газета, інтранет-портал, інформаційні стенди), за допомогою якого співробітникам регулярно повідомляють новини компанії?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
6. Чи вдалим було ваше останнє корпоративний захід (якщо воно було)?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
7. У вашій компанії низька плинність персоналу?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
8. Співробітники вашої компанії не довіряють чуткам; плітки і пересуди не роблять помітного впливу на роботу співробітників?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
9. Вашого менеджера з персоналу не доводиться довго шукати кандидатів на роботу: почувши ім'я вашої компанії, більшість претендентів погоджується на пропозицію?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
10. Керівник вашої компанії особисто виступав перед своїми співробітниками протягом останнього півроку?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні

Рисунок 3.4 – Пам'ятка комунікативного аудиту

Крім того, створення позитивного іміджу організації в очах співробітників суттєво впливає на імідж компанії в зовнішньому світі, оскільки персонал є одним з ключових каналів трансляції інформації зовні.

Варто звернути увагу на те, що найбільш затребуваною інформацією, в якій так відчайдушно потребують співробітники, лежить в області розуміння і поділу цілей і стратегії всієї компанії.

Цілі і завдання внутрішніх комунікацій, на наш погляд, виглядають наступним чином.

Основні цілі внутрішніх комунікацій це:

- Вибудовування ефективної системи трансляції інформації всередині компанії.

- Формування і зміцнення єдиної корпоративної культури.

- Зміцнення лояльності і залучення персоналу.

- При такому розумінні цілей, головні завдання цієї діяльності можна сформулювати наступним чином:

- Формування єдиного інформаційного простору всередині компанії.

- Подолання комунікативних розривів і досягнення взаєморозуміння.

- Встановлення ефективного зворотного зв'язку зі співробітниками компанії.

Роз'яснення стратегії, бізнес-цілей компанії, корпоративної політики в галузі навчання та розвитку персоналу.

Формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративного кодексу і етикою компанії.

Першим шагом до запровадження внутрішніх комунікацій провести комунікативний аудит, який відповість на такі питання, див рис. 3.4:

Відповідно до рис. 3.4. якщо ви відповідь «ні» припала хоча б на п'ять з поставлених питань, організація має впроваджувати системний підхід до внутрішніх комунікацій.

Система зовнішніх комунікацій представлена на рис. 3.2.

Будь-яка організація, волею або не волею, втягнута в систему комунікацій. Якщо організація не говорить про себе, то про неї починають говорити інші. Питання інше, - які формати для вибудовування комунікацій віддати перевагу, як скоротити витрати і як грамотно розподілити ті нечисленні інформаційні приводи, які є у компанії. Якщо говорити про скорочення витрат, то, якщо невелика організація не хоче витратити гроші на нового співробітника - PR менеджера, можна розробити мінімальний набір активностей в сфері PR. Оскільки у будь-якій організації відбуваються якісь події, то компанії завжди є чим поділитися з громадськістю. Якого результату слід очікувати від PR-

фахівця або агентства, яке допомагає невеликій компанії? В першу чергу, серед завдань PR для малих компаній: допомога в формулюванні бажаного іміджу, комунікаційних повідомлень (заснованих на перевагах), виявлення релевантних каналів комунікацій, скорочення витрат на розміщення реклами та SEO-просування сайту при високому показнику якісних цільових контактів.

Таблиця 3.2 – Зовнішні комунікації коледжів Криворіжжя, станом на червень 2018 року.

Найменування ресурсу	Утримувач ресурсу	Кількість слідкуючих
https://www.facebook.com/POLIT_KNU/	Політехнічний коледж ДВНЗ «КНУ»	49
-	Індустріальний технікум Криворізького технічного університету	-
https://www.facebook.com/avtokollege/	Автотранспортний технікум Криворізького технічного університету	106
https://www.facebook.com/gorniykollidj/	Гірничий технікум Криворізького технічного університету	25
-	Гірничо-електромеханічний коледж ДВНЗ "Криворізький національний університет"	-
-	Криворізький медичний коледж	-
-	Криворізький коледж Національного авіаційного університету	-
-	Криворізький будівельний коледж	-
https://www.facebook.com/kdket1963/friends?l=100014480705422%3A100004232654928%3A1529051746&source_ref=pb_friends_tl	Криворізький державний комерційно-економічний технікум (КДКЕТ)	13
https://www.facebook.com/profile.php?id=100010646628397&hc_ref=ARRJGu_OzZd4FSUpDmupD6it9WldVhvFi6IaCAQub0UoxctD7poMjMqr0-B8JZ7uLVQ&fref=nf	Криворізький коксохімічний технікум НМетА	136
https://www.facebook.com/kkey.kney/?hc_ref=ARRTXKexg2SyAUkWGMLoEnoNZcvVDZhCxN4gBJEGXezagDUVZm2EwhndbGN5Ly8R5Q&fref=nf	Криворізький коледж економіки та управління КНЕУ ім. В. Гетьмана	125
https://www.facebook.com/.../?hc_ref=ARQyq6YTd1G9LGoIWiv5XLeI640_dcVVB1pya2Q44B36gebraANbjKyafRCZESnX2w&fref=nf	Український політехнічний технікум	86

Відповідно до даних таблиці 3.2 – Політехнічний коледжу ВНЗ «КНУ» - займе 5-ту рейтингову позицію із 10, а в соціальних мережах, вищі I-II ступенів майже не представлені, також, для активного просування вони використовують досить таки неактивні публікації, що зводять нанівець ефективність цього інструменту.

Важко звернути увагу, що особливу популярність каналів Facebook та Instagram, в якості сучасних і ефективних дошок пошани і відповідного «нематеріального» інструменту мотивації. Коли у ленті каналу, розкажується про видатні досягнення організації, в нашому випадку – Вишу, посади які

займають студенти, надається цілісна та цінна інформація і раз у місяць з'являється історія успіху чи художній пост про одного із професійних, носіїв соціальних цінностей співробітника – ця активність визиває приємні амбіції і підвищує лояльність співробітника до вишу, тим самим робить пральний ґрунт для споживання корпоративних цінностей та задовольняючи ціль мотиваційного процесу стадій 1 та 2, рис. 3.1.

За браком коштів і правильної формулюванні цілей організації керівництвом та пояснювальної роботи (внутрішні комунікації) можна знайти додатковий людський ресурс - по заповненню контентом медійних каналів – один із приємних факторів, які аналізує третя стадія внутрішніх комунікацій.

Додаткові (основні, проте не в мотиваційному процесі) переваги застосування зовнішніх комунікацій: підвищення інформованості цільової аудиторії про пропозицію і переваги; збільшення кількості посилань на сайт освітнього закладу; збільшення кількості відвідувачів, дзвінків, звернень; поява статей та інтерв'ю про компанію (підвищення експертного рівня дає можливість конкурувати в більш високому ціновому сегменті, наприклад); підвищує рейтинг сайту в пошукових системах; допомагає виключити витрати на розміщення реклами (в нецільових ЗМІ); допомагає скоротити витрати на інтернет-рекламу; вдосконалення внутрішніх та зовнішніх комунікацій

В сучасному діловому просторі персонал розглядається як основний ресурс організації, який в першу чергу визначає успіх всієї організації. У той же час проблема мотивації персоналу недостатньо розглянута з позицій стратегічного підходу, тоді як практика менеджменту висуває нові умови розвитку організації.

Системи застосування показників КРІ управління за цілями (МВО)

Найчастіше робота організації містить багато слів і мало цифр. Більш того, іноді цифр немає взагалі - вони підмінені емоціями, особистими думками і суб'єктивними оцінками. Якщо в організації немає системи мотивації на результат, розмови з керівниками матимуть характер умовлянь. Якщо це відповідає цілям організації, можна продовжувати роботу і в такому форматі.

Якщо ж стоїть завдання отримати конкретний результат, рекомендується розробити інструменти для досягнення необхідних показників і впровадити їх в повсякденну практику, а також розробити і впровадити систему мотивації персоналу, «прив'язану» до конкретних цифр і показників.

KPI (кей пі ай) (key performance indicator) - це ключовий показник ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника - можливість його виміру, див. таблицю 3.1.

Вимоги до системи KPI: кожен показник повинен бути чітко визначений; показники і нормативи повинні бути досяжні: мета повинна бути реальною, але в той же час бути стимулом; показник повинен бути в сфері відповідальності тих людей, які піддаються оцінці; показник повинен нести сенс; показники можуть бути загальними для всієї компанії, т. е. «прив'язані» до мети компанії, і конкретними для кожного підрозділу, тобто «Прив'язані» до цілей підрозділу.

Система нарахування заробітної плати як частина системи мотивації.

Система управління персоналом має ризик бути високо витратною і низько ефективною в разі, якщо персонал не буде відчувати лояльності до компанії. Для формування лояльності співробітників корисно мати уявлення про те, що спонукає їх виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто про їх мотивації. Існує безліч визначень мотивації, але в нашому випадку під мотивацією ми будемо розуміти процес стимулювання співробітників на досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

Багато, щоб система мотивації персоналу включала в себе матеріальну і нематеріальну мотивацію. Нижче основна увага приділена матеріальній складовій - це система нарахування заробітної плати (мотиваційна схема), до якої співробітники будь-якої організації найбільш чутливі. Методика формування системи оплати праці наведена на рис. 3.5

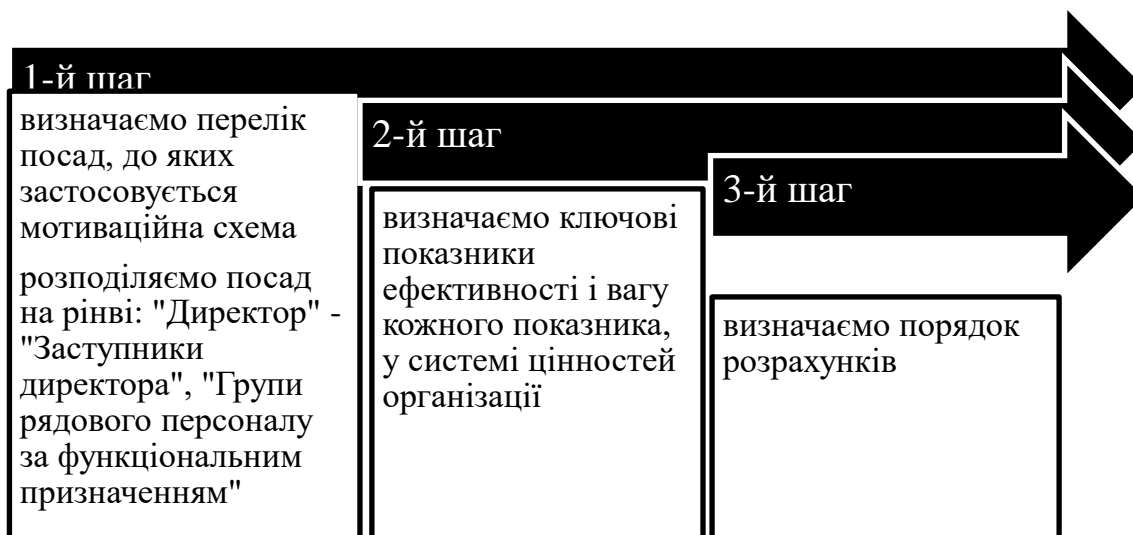


Рисунок 3.5 - Методика першого етапу формування системи оплати праці

Як наведено у таблиці 3.3. порядок розрахунку показників КРІ містить дві головні складові: співвідношення факту до певної стандартної (або планової величини) та ваги результату у процесі.

Таблиця 3.3 – Зв'язок цілей з показниками КРІ

№	Цілі Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»	Можливі КРІ та порядок їх виміру та розрахунку
1	Комерційна ціль – забезпечити державні надходження за рахунок набору студентів денної та заочної формиз приростом 10%	Ключові показники: кількість абітурієнтів, зарахованих на навчання, кількість студентів, що були відраховані, які навчаються за державним замовленням Система вимірювання: $= k_1 \frac{\text{фактична } Q \text{ студентів (1 курсу)}}{\text{планова } Q \text{ студентів (1 курсу)}} + k_2 \frac{\text{фактична } Q \text{ студентів (2,3,4 курсів)}}{\text{планова } Q \text{ студентів (2,3,4 курсів)}}$, $\sum_1^n k = 1$ де: Q – кількість показника
2	Комерційна ціль – забезпечити надходження до спеціального фонду Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»	Ключові показники [61]: 1)кошти, отримані у якості плати за послуги 2)кошти, отримані від інших джерел Система вимірювання: $= \sum k_i \frac{RR_i}{PR_i}$; де $\sum_1^n k = 1$ де: RR – фактичні обсяги доходів; PR – планові обсяги доходів; k- вага показника Види і доходів: доходи за послуги, що надаються бюджетними установами згідно їх основної діяльності; доходи від додаткової (господарської) діяльності; доходи від оренди майна; фінансування; доходи від отриманих благодійних внесків, грантів та дарунків

Після проведення активностей першого порядку, приступаємо до визначення діапазону відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення, див. таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Відсоток виконання показника і коефіцієнт виконання КРІ.

Відсоток виконання показника	коефіцієнт	Зміст коефіцієнту
Виконання плану <50%	-	неприпустимо
Виконання плану 51-89%	0,5	низький рівень
Виконання плану на 90-100%	1	досягнення цільового рівня(виконання плану)
Виконання плану 101-120%	1,2	лідерство
Виконання плану > 120%	1,5, 2 або 1	агресивне лідерство або керування точністю планування, у якості запобігання маніпуляції з показниками планування

Коефіцієнт таблиці 3.4. встановлюється відповідно до суб'єктивного сприйняття цілей керівництвом, або колективом і в залежності від того, яка політика існує в компанії щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану. Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта = 1 буде служити обмеженням для співробітника - він не буде занижувати план щоб потім його перевиконати, так як в цьому випадку він отримає коефіцієнт, що відповідає виконанню плану в 100%, а не більше.

Після того, як визначили діапазон відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення – розробляємо мотиваційну формулу, по якій буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначаємо співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі, визначаємо формулу розрахунку змінної частини заробітної плати та виконуємо перевірку: прорахування всіх можливих варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ та оформлюємо документ «мотиваційна схема співробітника політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ».

3.3 Розробка ефективного механізму мотивації персоналу в управлінні Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ»

Шляхи удосконалення мотивації праці персоналу та механізми запровадження системи мотивації були розглянуті в перших двох розділах. Розробка ефективного механізму мотивації персоналу в управлінні Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» представляє собою модель цілісного процесу, який поєднує воедино систему мотивації та кінцевий результат.



Рисунок 3.6 – Модель цілісного процесу механізму мотивації персоналу

Модель цілісного процесу механізму мотивації персоналу представлена на рис. 3.6, де показане процесне запровадження ефективного механізму

мотивації праці персоналу. Доказом та запорукою єдності всіх цілей виступає коефіцієнт k . Сприймати ми його можемо наступним чином:

$$k = 100 \% ; \quad (3.1)$$

$$k = 100 \% = k_i + I; \quad (3.2)$$

$$k = 100 \% = k_i + I = I + k_j + J; \quad (3.3)$$

$$k = 100 \% = k_i + I = I + k_j + J = I + J + \sum_{nm}^{n1} k; \quad (3.4)$$

Де:

Коефіцієнт k – обсяг ваги цілі та/або сукупності цілей;

I, J – вага роботи, яка не делегується на нижчій рівень, на основі якої оцінюється робота керівника та його заступників відповідно;

$k_i, k_j, k_{n1} \dots k_{nm}$ – вага роботи відповідного підрозділу

З метою нівелювання ефекту суб'єктивізму у процесі матеріальної мотивації, та/або лише звинувачень у суб'єктивізму (підставних чи безпідставних) в процесну модель додається функція наглядових рад, котра разом із керівником перевіряє та апробує поставлені цілі, та робить висновок, щодо досягнутих КРІ. З метою забезпечення єдності всього процесу цілі мають ставити згори донизу: ціль першого порядку, цілі другого порядку і т.д. Як показує практика, це дійсно найслабкіше місце у системі, бо цілком залежить від людського фактору і працездатності керівників. Останні мають ставитися до встановлення до цього виду активностей відповідально, бо без забезпечення цілісності цілей – механізм буде неієвим. В якості страхувального підходу – використовуємо ефективні внутрішні комунікацій, які формують відповідальну культуру організації і можуть показувати проблемні місця та недоліки впровадженної системи мотивації.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, пропонуємо шляхи удосконалення мотивації в Політехнічному коледжі: проведення комунікативного аудиту, налагодження постійних каналів внутрішніх комунікацій, впровадження методики КРІ. Це забезпечить єдність всього процесу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження ми можемо зробити висновок, що економічна сутність поняття «мотивації праці» містить в собі положення різноманітних концепцій і включає такі об'єктивні та суб'єктивні впливові чинники як психологічний стан особи, внутрішні рушійні сили та зовнішні рушійні сили; різні процеси спонукання; якість управлінської діяльності; загальну сукупність мотивів та інші.

Узагальнюючи трактування економічної сутності поняття «мотивація праці» дозволяє нам зробити висновок, що мотивація праці – це цілий комплекс і внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на стан працівника, спонукаючи його до виконання певних дій, спрямованих на отримання бажаного результату.

Узагальнюючи тенденції сучасної економічної літератури – існує чотири основних форми мотиваційних стимулів: примусові заходи, матеріальні стимули, нематеріальні стимули і самомотивація, і відповідно, ми можемо прийти до висновку, що мотивація праці найманого працівника є дієвою лише в тому випадку, коли особа працівник «споживає» стимули, що потенційно задовольняють наявні чи прогнозовані потреби особи. Варто звернути увагу на те, що мотивація праці – це насамперед процес а це означає, що кінцевий результат залежить від великою кількості впливових чинників, таких як: сукупність потреб, їх трактування, стимулювання, вмотивування, постановка цілей із врахуванням потреб самої організації та потреб співробітників тощо.

Оскільки в основі мотивації як засобу підвищення продуктивності праці лежить психологія суб'єкта, були досліджені психологічні теорії і методи, які лежать в основі системи мотивації, і вивчені чинники, що формують у співробітника намір якісно виконувати роботу. Вивчили три групи теорій: змістовні теорії мотивації, які намагаються знайти серед потреб людини такі, які обумовлюють ставлення до праці (Абрахам Маслоу, Девід Макклелланд, Фредерік), процесуальні теорії, які досліджують поведінку людей, ґрунтуючись

на їх очікуваннях, сприйняттях, внутрішніх установках (Джон Адамс, Віктор Врум, Лайман Портер і Едвард Лоулер) і терорії третьої групи, які вивчають безпосереднє відношення працівника до праці, наприклад, теорія «Z» Вільяма Оучи або теорія «X» і теорія «Y» Дугласа Макгрегора. В основу дипломної роботи лягли чинники теорії справедливості, або рівності Джона Адамса, яка говорить, для мотивування співробітника – необхідно вивчити його оцінку ситуації і відносин з роботодавцем, а також його уявлення про справедливість відносин, і найголовніший чинник (демотивуючий фактор), що мотивація співробітника, як і його продуктивність знижується, при отриманні майже однакової винагороди цим працівником і працівником із значно меншою продуктивністю праці. Також авторами було виявлено, що для розробки систем мотивації освітніх закладів доцільно використовувати ствердження теорій мотивації третьої групи, які по суті близькі процесуальним, але припускають більш високу свідомість суб'єкта мотивації, де при створенні сприятливих умов для самореалізації людина вибере таку манеру поведінки, яка буде характеризуватися відповідальністю і високим рівнем самоконтролю, і відповідно до теорії Вільяма Оучи, що ключовий момент мотивації праці, міститься не скільки в мотивації праці, скільки в процесі управління підприємством в цілому.

Для вивчення мотивації педагогів можна застосовувати досить розповсюджені методи опитування й анкетування, діагностичного інтер'ю й співбесіди, кейс-аналізу, фокус-групи. Зручним приводом для аналізу внутрішніх ресурсів може стати процес підготовки до атестації викладача.

Керівникові коледжу необхідно враховувати той факт, що всі люди мотивуються різними причинами. Запорука успіху полягає в тому, щоб дати співробітникам те, чого вони дійсно хочуть, до чого прагнуть

Досліджуючи методи мотивації праці персоналу дійшли наступного висновку, що головною особливістю мотиваційного рішення повинна стати його комплексність, система повинна включати всі ланки управлінського

ланцюжка і працювати для кожного з окремих підрозділів компанії. При цьому необхідно використовувати все різноманіття інструментів мотивації, розроблене і пропоноване практикою, але пам'ятати про те, що застосування різних методів атестації і оцінки, а також системи ключових показників ефективності в рамках одного підрозділу може більше демотивуючим, ніж мотивуючим фактором. Пов'язано це з тим, що будь-яка диференціація заробітної плати у працівників, заснована на будь-якій оцінці, знижує у співробітника бажання розвиватися, а тільки при досяганні заданого оцінкою рівня людина мимоволі знижує продуктивність праці і відмовляється від прийняття самостійних нестандартних рішень. Автори детально дослідити метод постановки цілей та залучення системи KPI, системи активностей для створення ефективної бази нематеріальної системи мотивації – яка полягає у внутрішніх комунікаціях навчального закладу.

З метою розробки ефективного механізму системи мотивації та шляхів її удосконалення автори виконали SWOTаналіз середовища діяльності ПК ДВЗН «КНУ і виявили фактори які можуть негативно вплинути на діяльність коледжу, а саме: складна демографічна ситуація в державі, що призвела до скорочення кількості випускників шкіл; зміни на ринку праці; висока доля населення, доходи яких нижче прожиткового мінімуму, що не дозволяє даній категорії населення оплачувати навчання; підвищення вимог з боку державної влади. В результаті аналізу можливостей і загроз, сильних і слабких сторін і їх зіставлення запропоновані наступні заходи:

- підвищувати рівень підготовки фахівців за рахунок розвитку науково-дослідної та дослідно-експериментальної діяльності коледжу;
- створювати умови для соціального, освітнього і кар'єрного зростання талановитої молоді, з метою заміщення в майбутньому висококваліфікованих кадрів;
- мотивувати працівників коледжу, соціально, матеріально підтримувати і стимулювати з метою зацікавленості колективу в подальшому розвитку коледжу забезпечення і підтримки

професіоналізму, компетентності і новаторства викладацького складу, розвиток їх відповідальності і оцінювання за допомогою адекватних і відкритих процедур; удосконалення кадрового

- удосконалювати систему матеріального і морального стимулювання;
- удосконалювати корпоративну культуру на основі традицій, сформованих у коледжі, його культурного і освітнього середовища, зовнішніх і внутрішніх факторів.

Об'єктом управління Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» являється персонал, який було проаналізовано за складом, якістю, кількісною структурою, за гендерною структурою розрахована динаміка плинності кадрів. Відповідно до проведеного аналізу ми дійшли висновків, що структура та якість персоналу відповідає вимогам сучасного бізнес середовища, проте з урахуванням негативних факторів впливу з проведеного SWOT аналізу, необхідно удосконалити управлінські підходи до системи мотивації, бо саме персонал являється головним бізнес ресурсом навчального закладу. Дослідження джерел надходження фінансових ресурсів, показав поточний фінансовий стан Політехнічного коледжу, проте виявив суттєві зовнішні ризики деструктуризації матеріальних методів мотивації праці персоналу закладу та необхідність роз'яснювальних робіт у вигляді постійних і добре налаштованих внутрішніх комунікацій.

Аналіз існуючих систем мотивації персоналу, показав, що ключову роль в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ» відіграє людський фактор: бо ефективне управління людськими ресурсами обумовлює ринкову стійкість організації, успішність її функціонування, продуктивність розвитку, а в системі освіти цінність людського фактора зростає в зв'язку з високим духовним, інтелектуальним і творчим потенціалом педагогічних і керівних працівників.

Оцінка ефективності мотивувальних факторів показала, що і свідчить про рівень лояльності персоналу Політехнічного коледжу до роботи, проте показує, 80% співробітників незадоволені матеріальною компенсацією результатів своєї праці.

Тому узагальнюючи результати проведеного дослідження авторами розроблені шляхи удосконалення мотивації персоналу в Політехнічному коледжі ДВНЗ «КНУ»:

1. Проведення комунікативного аудиту;
2. Налагодження постійних каналів внутрішніх комунікації, побудованих таким чином, щоб відображали настрої по 4-м ключовим показникам: задоволеність, лояльність, залученність і результат;
3. Формування сильного бренду навчального закладу через канали, з посиленням «Найкращі, сильні професіонали працюють у найкращому і перспективному політехнічному коледжі» і поліпшення сучасного PR-стану;
4. Впровадження методики застосування показників КРІ і управління цілями;
5. Впровадження запропонованої моделі цілісного процесу механізму мотивації персоналу.

Таким чином ми пропонуємо систему мотивації праці, що забезпечує єдність всього процесу, порядок розподілення цілей і контролювання їх виконання демократичним шляхом.

Цінність запропонованого нами підходу в прозорості і чітко розробленому механізмі досягнення мети Політехнічного коледжу ДВНЗ «КНУ» буквально всіма співробітниками закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л. І. Менеджмент / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
2. Пастух О. Ю. Управління мотивацією персоналу фірми [Електронний ресурс] / О. Ю. Пастух // Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.srw.kspu.edu/?p=628>.
3. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег [Електронний ресурс] / Джон Мейнард Кейнс // Socioline.ru. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://socioline.ru/files/5/316/keyns.pdf>.
4. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / Elton Mayo. – New York,: Macmillan Co., 1933. – 194 с.
5. Альфред Маршалл и кембриджская школа — попытка синтеза [Електронний ресурс] // Экономика–Экономическая история. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://economy-ru.com/ekonomicheskaya-istoriya-rf/alfred-marshall-kembridjskaya-shkola-popyitka-18797.html>.
6. Рутьев В. А. Менеджмент / В. А. Рутьев, С. О. Гуткевич. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
7. Шумпетер Й. А. История экономического анализа /пер. с англ. под ред. В.С. Автономова / Й. А. Шумпетер. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – 552 с. – (1).
8. Шумпетер Й. А. История экономического анализа /пер. с англ. под ред. В.С. Автономова / Й. А. Шумпетер. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – 504 с. – (2).
9. Шумпетер Й. А. История экономического анализа /пер. с англ. под ред. В.С. Автономова / Й. А. Шумпетер. – СПб.: Экономическая школа, 2001. – 688 с. – (3).
10. Шумпетер Й. А. История экономического анализа [Електронний ресурс] / Й. А. Шумпетер // SEINST. – 2018. – Режим доступу до ресурсу:

<http://seinst.ru/page259/>.

11. Концепция мотивации М. Вебера Методология вопроса [Электронный ресурс] // Студопедия. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: https://studopedia.su/18_77764_kontseptsiya-motivatsii-m-vebera-metodologiya-voprosa.html.

12. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / Питер Фердинанд Друкер. – СПб.: Вильямс, 2007. – 416 с. – (Отдельное издание).

13. Маслоу А. М. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу Маслоу. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

14. Теории мотивации: Научное управление Ф. Тейлора [Электронный ресурс] // Мотивация, Стимулирование, Оплата труда, КРІ, Льготы и Компенсации. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.hr-portal.ru/article/teorii-motivacii-nauchnoe-upravlenie-f-teylora>.

15. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, W. Mausner, V. V. Snyderman. – N.Y: John Wiley & Sons, 1959. – 157 с.

16. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д. П. Богиня // Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. Наук. Праць. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.

17. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования // Изменения в мотивации труда в новых условиях / Беляева И. Ф. – М.: НИИ труда. – 1992. – С. 73.

18. Кибанов И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: «Инфра-М», 2009. – С. 17-19.

19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник / Колот А. М. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

20. Дворецька Г. В. Соціологія / Г. В. Дворецька. – Київ: КНЕУ, 2002. – 472 с.

21. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы/ Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство

«Питер», 2011. – 512с.

22. Ильин Е.П. Психология индивидуальных различий/ Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 701с.

23. Семенова Л. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах / Л. С. Семенова, А. С. Мірясов. // Молодий вчений. – 2016. – №1. – С. 150–155.

24. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: Учебное пособие/ Афонин А.С. – К.:МЗУУП, 1994. – 40с.

25. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – 271–278с.

26. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования // Изменения в мотивации труда в новых условиях / Беляева И. Ф. – М.: НИИ труда. – 1992. – 73с.

27. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

28. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу./ О.П. Єлець.//Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. №2 – 78-83с.

29. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Куликов Г. Т.– К.:ИЭ НАНУ, 2002. – 37с.

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

31. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Київ: «Академвидав», 2003. – 416 с

32. Кравченко В. О. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства / В. О. Кравченко, Н. В. Лисяна //

Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. - № 3 (235). – 70-85с.

33. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ./ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко; Акад. нар. хоз. При правительстве РФ. – М.: Дело, 1997. – 702 с.

34. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №6. – 178–181с.

35. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

36. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина и Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС, 1995. – 659 с.

37. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для экономических спец. вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Высшая школа, 1994. – 224 с.

38. Психологический словарь под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика Пресс – 1996. – 498 с.

39. Слиньков, В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда: практические рекомендации В. Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2008. – 336 с.

40. Maslow A. Motivation and Personality / Abraham Maslow., 1954. – 411 с.

41. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Уч. Пособие. – К., МЗУУП. 1994. – 304 с.

42. Железнодорожники АМКР приступили к работе. Появилась информация о возможной политической инспирации забастовок [Электронный ресурс] // 0564ua. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.0564.ua/news/2045057>.

43. Степанова, Ю. А. (2016). Мотивация педагогической деятельности. Актуальные направления научных исследований: от теории к практике, (1), 147-148.

44. Косарецкий, С. Г., Моисеев, А. М., Седельников, А. А., Шимутина,

Е. Н. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. М.: Вердана 2010

45. Кузибецкий, А. Н.. Предмет труда руководителя образовательного учреждения в постиндустриальной системе образования. Известия Волгоградского государственного педагогического университета, 2007.- 1с.

46. Котлярова, И. О., Сериков, Г. Н., Сериков, С. Г., & Ханжина, О. А. Показатели оценки качества результатов образовательного процесса. Человек. Спорт. Медицина, 2008.- С. 29 -129.

47. Телегина, И. П., & Краковецкая, И. В. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций. Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2010. С - 3 - 11.

48. Гринкруг, Л. С., Фишман, Б. Е., & Мусовской, И. В. (2007). Мониторинг качества образовательной деятельности вуза: грани проблемы. Фундаментальные исследования, (10).

49. Письменна, М. С. (2014). Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України, (9), 375-383.

50. О социальном партнерстве в сфере образования / А. М. Осипов, П. Карстанье, В. В. Тумалев, // Социологические исследования. 2008. № 11. С. 108-115. IPB: http://ecsocman.hse.ru/data/548/633/1219/Osipov_15.pdf

51. Басовский, Л. Е., Баринов, В. А., Блинов, А. О., Добренькова, Е. В., Бутырин, Г. Н., Бовыкин, В. И., Макашов И. Н. Основы менеджмента (МО).

52. Самылкина, Н.Н. , Факторы, определяющие эффективность реформирования системы общего образования [Электронный ресурс] / Н.Н. Самылкина. Режим доступа: [http:// www.churap.ru](http://www.churap.ru)

53. Кузибецкая, Г. В.. Мотивация персонала образовательного учреждения: факторы и модели. Известия Волгоградского государственного педагогического университета, 2008 - 3.

54. Середня заробітна плата за регіонами в Україні в 2013 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh

55. Как колледжи и техникумы лишат государственного финансирования [Електронний ресурс] // РБК Украина. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://daily.rbc.ua/rus/show/kolledzhi-tehnikumy-lishat-gosudarstvennogo-1509715978.html>.

56. Коледжі й технікуми на порозі змін Ким замінити молодших спеціалістів? [Електронний ресурс] // Урядовий кур'єр. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/koledzhi-j-tehnikumi-na-porozi-zmin/>.

57. Степанова, Ю. А. Мотивация педагогической деятельности. Актуальные направления научных исследований: от теории к практике, 2016 С. 147-148.

58. Что внутренние коммуникации могут дать бизнесу [Електронний ресурс] // Сообщество внутренних коммуникаторов, 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/2937-что-внутренние-kommunikatsii-mogut-dat-biznesu>.

59. Олійник, Н. В. Особливості формування доходів і видатків загального та спеціального фонду Кіровоградського медичного коледжу та напрями їх вдосконалення / Н. В. Олійник, Г. Б. Назарова // Наукові записки : зб. наук. пр. - Кіровоград : КНТУ, 2013. - Вип. 13. - С.203-209.

60. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2000.