**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

***Соціально-гуманітарний факультет***

***Кафедра освітології та педагогіки***

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Тема** : «**Мотиваційний потенціал менеджерської діяльності фахівця професійної освіти »**

**Виконавець:**

студент гр.ПОУПм-21

Скиба В.

**Науковий керівник: к.е.н.доцент**

Марцінковська О.Б

**Тернопіль – 2021**

#### ЗМІСТ

[**ВСТУП 4**](#_Toc91184942)

[**РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ 6**](#_Toc91184943)

[1.1 Генезис теорії мотивації 6](#_Toc91184944)

[1.2 Поняття і аспекти мотивації 8](#_Toc91184945)

[1.3 Змістовні теорії мотивації 12](#_Toc91184946)

[1.4 Процесуальні теорії мотивації 15](#_Toc91184947)

[Висновок до розділу 1 19](#_Toc91184948)

[**РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ** 20](#_Toc91184949)

[2.1 Мотивація персоналу 20](#_Toc91184950)

[2.2 Мотиваційний потенціал керівника 26](#_Toc91184951)

[персоналу; 27](#_Toc91184952)

[2.4 Використання методів стимулювання на прикладі топменеджерів 32](#_Toc91184953)

[Висновок до розділу 2 37](#_Toc91184954)

[**РОЗДІЛ 3. РОЛЬ МОРАЛЬНИХ І МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ** 38](#_Toc91184955)

[3.1 Економічні мотиви діяльності людей 38](#_Toc91184956)

[3.2 Неекономічні способи мотивації 40](#_Toc91184957)

[3.3 Моральне стимулювання 42](#_Toc91184958)

[3.3.1 Матеріально-соціальні стимули 42](#_Toc91184959)

[3.3.2 Морально-психологічні стимули 45](#_Toc91184960)

[Висновок до розділу 3 48](#_Toc91184961)

[**РОЗДІЛ 4. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА 50**](#_Toc91184962)

[**ЖВПУ-і 50**](#_Toc91184963)

[4.2 Технологія впровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ 56](#_Toc91184964)

[4.3 Експериментальна перевірка та узагальнення результатів упровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ 58](#_Toc91184965)

[Висновок до розділу 4 61](#_Toc91184966)

[**ВИСНОВКИ** 63](#_Toc91184967)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 68](#_Toc91184968)

[ДОДАТКИ 73](#_Toc91184969)

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати та мотивувати людей трудитися на організацію. Однак вони вважали, що для цього достатньо простої матеріального винагороди. Зазвичай це виявляється успішним, хоча, по суті, і невірно. Слід розсіяти стійку оману, що фінансова вигода завжди спонукає людину працювати старанніше. Справжні спонукання, які змушують віддаватися роботі максимально, важко визначити – вони є дуже складними.

Не випадково говориться, що для України розв'язання проблеми мотивації є стратегічним завданням. Багаторазове зростання капіталу можливе тільки завдяки капіталізації компанії. Нагадаємо, що капіталізація – обчислення цінності майна по принесеному їм доходу. Мотивація не тільки є однією з провідних і специфічних функцій управління, вона органічно вплетена в тканину всього управлінського процесу від стадії вироблення цілей і прийняття рішення до отримання кінцевого результату.

Отже, чому люди працюють? Чому для одних людей робота –

задоволення, а для інших – тяжка повинність? Що потрібно зробити, щоб люди працювали продуктивніше? Ці та багато інших питань обов'язково виникають, коли відбувається управління людьми.

Якщо добре знати і розуміти, що рухає людиною, що спонукає його діяти, можна так побудувати управління людиною, що він сам буде прагнути виконувати свою роботу найкращим чином з точки зору досягнення організацією своїх цілей.

**Теоретико-методологічна основа дослідження.** Про ці та інші мотиваційний потенціал менеджерської діяльності фахівця професійної освіти писали Антропова А., Герчикова І. Н., Єгоршин О. П, Капустін О., Клемин Т., Міграбян А., Петрухін В. С., Самоукіна Н. В., Тульчинський Г., Удалов А.

**Мета дослідження** – дослідити мотиваційний потенціал менеджерської діяльності фахівця професійної освіти.

**Об’єкт дослідження –** мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ.

**Предмет дослідження** – мотиваційний потенціал менеджерської діяльності.

Досягнення мети дослідження передбачало розв’язання таких **завдань:**

* Схарактеризувати суть поняття «мотивація».
* Дослідити мотиваційний потенціал керівника.
* Вивчити роль стимулів в системі мотивації.
* Проаналізувати факторну модель контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ.

**Структура дослідження** – робота складається з трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, список використаних джерел, додатків.

**Обсяг роботи** – 77 сторінок.

# РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ

## 1.1 Генезис теорії мотивації

За тисячі років до того, як слово "мотивація" увійшло в лексикон керівників, було відомо, що для успішного виконання завдань організації можна навмисно впливати на людей. Першим із застосовуваних прийомів був метод батога і пряника. У Біблії, стародавніх легендах і навіть античних міфах можна знайти безліч історій, в яких королі тримають нагороду перед очима передбачуваного героя або носять меч над його головою. Однак королівські дочки і скарби були запропоновані лише небагатьом обраним. Пропоновані "пряники" в якості винагороди в більшості випадків були ледь їстівними. Просто сприймалося як само собою зрозуміле, що люди будуть вдячні за все, що дозволило їм і їх сім'ям вижити.[12]

Під час промислової революції економічні та соціальні умови життя в сільських районах Англії були настільки важкими, що селяни заповнювали міста і буквально просили милостиню, працюючи по 14 годин на добу на брудних, небезпечних для життя фабриках за плату, ледь достатню для виживання. Коли Адам Сміт написав свою роботу "дослідження природи й причин багатства народів", життя для простої людини була дуже важкою. Спостереження цих жорстоких реалій, безсумнівно, має дуже великий вплив на те поняття "економічної людини", яке розглядалося вище. В умовах, коли більшість людей боролися за виживання, висновок, до якого прийшов Сміт, був ясний, що людина завжди буде намагатися поліпшити своє економічне становище, якщо у нього буде така можливість.

Коли приблизно в 1910 році виникла «Школа управління науками", життя робітників значно не покращилася, всупереч досягненням технологій. Однак Тейлор і його сучасники вже усвідомили всю дурість заробітку на межі голоду. І вони зробили мотивацію більш ефективною за типом батога і пряника, ніж об'єктивно визначили поняття «достатнього добового виробництва» і запропонували оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно своєму внеску. Підвищення продуктивності праці, яке було результатом цього методу мотивації в поєднанні з більш ефективним застосуванням спеціалізації та стандартизації, було вражаючим. Успіх мотивації за типом батога і пряника був такий великий, що приємні почуття від нього ще зберігаються у керівників. Поступово, однак, життя звичайних середніх людей почало в кінцевому підсумку поліпшуватися через ефективність, з якою організації застосовували технологічні досягнення і спеціалізації. І чим більше він поліпшувався, тим краще менеджери починали розуміти, що простий «пряник» не завжди змушує людину працювати старанніше. Цей факт змусив фахівців з менеджменту шукати нові розв'язання проблеми мотивації в психологічному аспекті.[26]

Багато часто суперечливі теорії були розроблені для пояснення того, чому людина діє; чому він вибирає саме ті дії, які він робить; чому в одних людей сильніша мотивація, ніж в інших, що призводить до успіху, коли у них не менше можливостей і можливостей, невдач. Деякі психологи вважають за краще роль внутрішніх механізмів, відповідальних за дії індивіда; інші бачать причину мотивації в зовнішніх подразниках, що виходять від навколишнього середовища; інші вивчають основні мотиви як такі, намагаючись з'ясувати, які з них вроджені і набуті; четверті досліджують питання про те, чи є мотивація орієнтацією діяльності індивіда на досягнення певної мети або просто джерелом енергії для поведінки, що визначається іншими факторами, наприклад звичкою.[15]

## 1.2 Поняття і аспекти мотивації

Мотивація - це процес створення системи умов або мотивів (мотив — причина, привід до того чи іншого дії), що впливають на поведінку людини, направляють його в потрібному для організації напрямку, регулюють його інтенсивність, обмежують, проявляють сумлінність, наполегливість, працьовитість в досягненні поставлених цілей.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні мотиви пов'язані з насолодою вже наявного об'єкта, який він хоче зберегти, або незручностями, які приносить його володіння, і, отже, бажанням позбутися від нього. Наприклад, цікава робота приносить людині радість, і він часто готовий працювати майже безплатно; в іншому випадку він погоджується на все, аби позбутися від цієї роботи.[17]

Мотиви, які "містяться" у людини під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних факторів (стимул — Латинь, загострена палиця, що застосовувалася в Стародавньому Римі по тварин). В якості стимулів можуть виступати матеріальні предмети, дії інших людей, представляються можливості, надії і т.д.

За змістом стимули можуть бути економічними й неекономічними. Своєю чергою, останні діляться на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними немає; на практиці вони тісно переплетені, обумовлюють один одного, і часто вони пов'язані один з одним, тому їх просто не можна розділити. Наприклад, підвищення посади і пов'язане з нею фінансову винагороду дозволяють придбати не тільки деякі додаткові матеріальні блага, а й славу, повагу, шану.[36]

Застосування стимулів до людини для впливу на його зусилля, наполегливість, сумлінність, участь у розв'язанні проблем організації та включення відповідних мотивів називається стимуляцією.

Концепція стимуляції заснована на тому, що будь-яка дія підлеглого повинна мати для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки в залежності від того, як він виконує доручену роботу. Щоб уникнути негативних наслідків, що виникають при відхиленні від заданих параметрів, які задовольняють або заохочують організацію, він зберігає поведінку стабільною або змінює її в потрібному напрямку.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людей, формує його мотиваційну структуру, яка досить стійка, хоча і доступна цілеспрямованій освіті, наприклад, в процесі виховання. Мотиваційна структура кожної людини індивідуальна і визначається багатьма факторами: рівнем достатку, соціальним статусом, кваліфікацією; положенням, ціннісними орієнтаціями та ін.[9]

Мотиваційний процес. Мотивація, яка розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести послідовних етапів. Звичайно, такий розгляд процесу досить умовний, оскільки в реальному житті немає такого чіткого розмежування стадій і немає окремих мотиваційних процесів. Однак, щоб з'ясувати, як розгортається процес мотивації, яка її логіка і складові, наступна модель може бути прийнятною і корисною,

Перший етап – виникнення потреб. Потреба проявляється в тому вигляді, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється, в певний час і починає "вимагати" від людини, щоб вона знайшла можливість і зробила якісь кроки, щоб її усунути. Умовно потреби можна розділити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.

Другий етап – пошук шляхів усунення потреби. Як тільки потреба виникає і створює проблеми для людини, вона починає шукати способи її усунення: задовольняти, пригнічувати, не помічати. Є необхідність щось робити.

Третій етап – визначення цілей (напрямки) дії. Людина фіксує, що і якими засобами вона повиненна зробити, чого досягти, що отримати, щоб усунути потребу.

Четвертий етап – сюжет. На цьому етапі людина витрачає зусилля на вжиття заходів, які зрештою повинні дати їй можливість отримати щось, щоб усунути потребу.

П'ятий етап – отримання нагороди за дію. Коли людина виконує певну роботу, він отримує або безпосередньо те, що він може використовувати для усунення потреби, або те, що він може обміняти на бажаний об'єкт.

Шостий етап – усунення потреби. Залежно від ступеня зняття стресу, викликаного потребою, послаблення чи усунення потреби або підвищення мотивації до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і вживати заходів щодо усунення потреби.[7]

Знання логіки мотиваційного процесу не дає істотної переваги в управлінні цим процесом. Можна вказати на кілька факторів, що ускладнюють неясні процеси практичного забезпечення мотивації. Важливим фактором є незрозумілість мотивів. Можна припустити, вгадати, які мотиви діють, але їх не можна явно "ізолювати". Нам потрібні тривалі спостереження, щоб спробувати з достатньою ступінню вірогідності сказати, які мотиви рухають в процесі мотивації людини.

Наступним важливим фактором є мінливість мотиваційного процесу. Характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби його викликають. Однак самі потреби пов'язані один з одним в складній динамічній взаємодії, часто в розбіжності один з одним або навпаки, посилюючи дії окремих потреб. Навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дії можуть відбутися непередбачені зміни в поведінці людини і непередбачена реакція на мотиваційні впливи.[16]

Ще одним фактором, що робить мотиваційний процес кожної окремої людини унікальним і не стовідсотково передбачуваним, є відмінність мотиваційних структур окремих людей, різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших.

У деяких людей прагнення до результату може бути дуже сильним, У інших воно може бути відносно слабким. У цьому випадку цей мотив буде діяти на поведінку людей по-різному. Можлива й інша ситуація: у двох людей однаково сильний мотив для досягнення результату. Але у одного цей мотив домінує над усіма іншими, і він буде домагатися результату будь-якими засобами. В іншому цей мотив за силою дії можна порівняти з мотивом співучасті в спільних діях. У цьому випадку ця людина буде поводитися по іншому.[36]

## 1.3 Змістовні теорії мотивації

В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини, тобто відчуття відсутності чогось, без чого вона відчуває стан дискомфорту, внутрішнього і зовнішнього дисбалансу, яке вона хоче подолати. Потреби можуть бути вродженими, первинними (природного походження) і набутими (соціальними). До перших відносяться, наприклад, потреби в їжі, воді, теплі; до других – в спілкуванні, придбанні знань, самореалізації. При закладці в основу цих теорій першорядне значення мали роботи Абрахама Маслоу, Клейтона Олдерфера, Фредріка Герцберга і Девіда Макклелланда.[3]

Одним з перших біхевіористів, з робіт яких керівники дізналися про складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був Абрахам Маслоу.

Відповідно до цієї концепції, люди постійно відчувають різні потреби, які можуть бути об'єднані в ієрархічні відносини один з одним. Маслоу виділив п'ять таких груп і розташував їх у вигляді структури, графічно представленої у вигляді піраміди. Це показано на рис. 1. Модель Маслоу має форму піраміди, тому що чим вище вимоги до ієрархії, тим менше людей стають реальними мотиваторами поведінки.

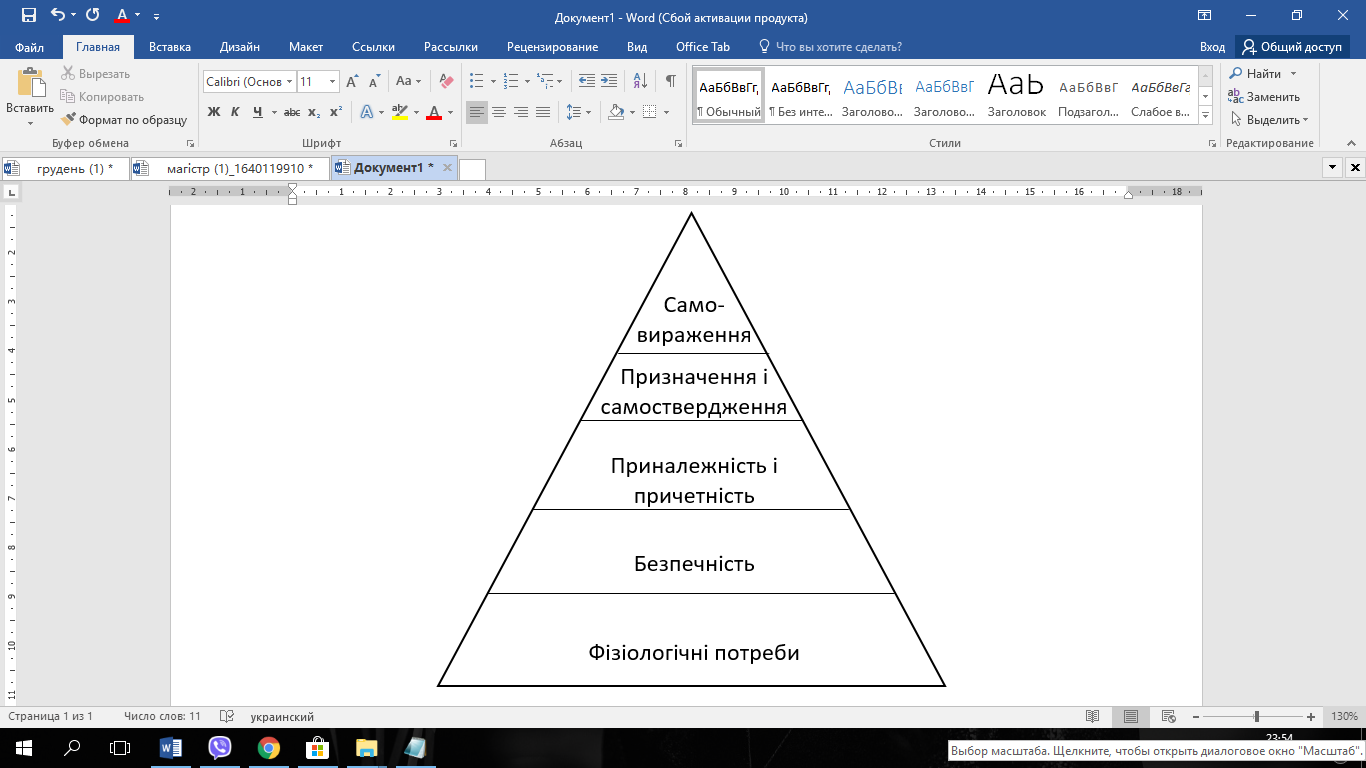


Рис 1. Піраміда Маслоу

Незадоволені потреби, за словами Маслоу, спонукають людей до активних дій, а задоволені перестають мотивувати, і їх місце займають інші незадоволені потреби. Потреби, які ближче до основи піраміди, вимагають пріоритетного задоволення, і тільки після того, як вона значною мірою досягнута, починають діяти потреби наступного рівня, які можуть бути задоволені набагато більш різноманітними способами.

На першому рівні потреби Маслоу несли фізіологічні, задоволення яких забезпечує людині елементарне виживання – в їжі, житлі, відпочинку і тд.

На другому рівні були приписані потреби в безпеці і впевненості в майбутньому. Вони задовольняються коштом заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень, який вже є придбання страхового поліса, внесків до Пенсійного фонду і за рахунок роботи в надійній організації, що надає співробітникам певні соціальні гарантії. Без задоволення потреб першого і другого рівнів, які вважаються первинними, нормального життя практично немає в людей.[52]

На третьому рівні Маслоу ставив соціальні потреби в підтримці з боку оточення, визнання заслуг людини, приналежності до тієї чи іншої спільноти. Для їх задоволення необхідна її участь в груповій роботі, колективна творчість, увага з боку керівника, повагу до товаришів.

Четвертий рівень формує потребу в самоствердженні, визнанні інших. Вони задовольняються набуттям компетентності, авторитету, лідерства, слави, суспільного визнання. Управління володарями цих потреб багато в чому полегшує присвоєння звань, присудження різних нагород і т.д.

Нарешті, Маслоу поставив на п'ятому щаблі ієрархії потреби в самовираженні, реалізації своїх потенційних можливостей, причому відносно незалежно від зовнішнього визнання. Для задоволення таких потреб людина повинна володіти максимальною свободою творчості, вибору засобів і методів вирішення поставлених перед ним завдань.

Зрозуміло, що при задоволенні потреб вищих рівнів гроші не мають практичного значення. Головне тут - створити керівництво для цих необхідних організаційних умов.

Концепція Маслоу справила великий вплив на розвиток теорії і практики сучасного менеджменту.

Подібно Маслоу, Клейтон Олдерфер у своїй теорії припускає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. У концепції К.Олдерфера, як і в теорії Маслоу, потреби розташовані ієрархічно. Однак він виділяє тільки три групи потреб, які чітко корелюють з групами потреб «піраміди» Маслоу. Ці потреби включають:

1. Потреби в існуванні (Маслоу: фізіологічні потреби і потреби в безпеці, за винятком групової безпеки)
2. Потреби спілкування (Маслоу: потреби приналежності та участі, бажання людини мати сім'ю, колег, друзів, ворогів, начальників і товаришів по вірі; частина потреб визнання і самоствердження-бажання людини зайняти певне положення в світі, а також потреби, пов'язані з груповою безпекою)
3. Потреби зростання (по Маслоу: потреби самовираження, а також ті потреби групи визнання і самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку довіри, самовдосконалення і тд.).

Між Маслоу і Олдерфером існує принципова відмінність, що полягає в тому, що, згідно Маслоу, людина, що задовольняє потреби нижчого рівня, переходить до задоволення потреб наступного рівня і наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації поведінки людей. На відміну від Маслоу і Олбдерфера, потреби Макклеланда не влаштовані ієрархічно, хоча вони помітно впливають один на одного. Взаємний вплив потреб слід враховувати при аналізі мотивації дій людини, її поведінки і виробленні методів управління людиною.

## 1.4 Процесуальні теорії мотивації

Розглянуті теорії належать до змістовних теорій мотивації, засновані на аналізі потреб і їх вплив на мотиви, що стимулюють людину до діяльності.

Надалі теорія мотивації була роглянути з метою вивчення процесу мотивації і методів мотивації людей для досягнення очікуваних результатів. Процес мотивації складається з таких основних етапів: визначення завдань і можливої винагороди, порівняння з потребами і мотивами, розвиток певної поведінки, виконання дій і отримання результату. На цьому останньому етапі в організації постає необхідність вирішення нових актуальних завдань, і тоді заново починається процес мотивації.

Теорії мотивації, які є орієнтованими власне на процес мотивації, були названі теоріями процесуальної мотивації.[12]

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але стверджують, що поведінка людини багато в чому визначається її сприйняттям і поставленим очікуванням в ситуації, а також діями, які вона вибирає для досягнення наперед передбаченого уявою результату.

У сучасній управлінській думці найбільш відомі чотири процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія постановки цілей, теорія рівності (справедливості), модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування сходить до тридцятих років і багато в чому містить схожість з розробками Курта Левіна. Далі основні положення, що містяться в сонові цієї теорії, що стосуються мотивації і поведінки людини, були розроблені в роботах в.Врума, а також Е. Лоулера.[17]

Теорія очікування досліджує і описує взаємодію трьох блоків: зусилля, виконання, результату.

Люди затрачають деякі зусилля на виконання певної роботи тільки в тому випадку, якщо переконані, що це дасть очікувані результати. При виборі людина стикається з декількома альтернативами, з яких вона повиненна обрати одну.

Теорія очікувань має відповісти на питання, чому людина робить той чи інший вибір, коли стикається з такими альтернативами.

Теорія очікувань перевіряє:

* очікування результатів витрат на робочу силу, тобто співвідношення між витратами і результатом.
* очікування результатів-нагороди, тобто очікування певної нагороди за досягнуті результати
* валентність-пріоритети для людини певних результатів.

Валентність виражає рівень відносного задоволення або або ж протилежного. Для окремих людей отримана винагорода не може мати ніякої цінності, в той час як для інших людей нагорода також може мати достатню цінність.[18]

У практиці організацій керівництво повинно порівнювати можливу винагороду з потребами окремих співробітників і додавати їх відповідність.

Елементи теорії постановки цілей можна розгледіти в роботах Тейлора. У 50-ті роки XXI в працях Дрейкера і Макгрегора при розробці теорії управління цілями був визначений ряд положень управління цілями. Однак головним розробником цієї теорії є Едвін Локк, який опублікував в 1968 році статтю «про теорію мотивації і стимуляції цілями».Також неоціненний внесок у розвиток саме цієї теорії внесли т. Райан і Г.Латем.

Зміст теорії постановки цілей зводиться до того, що людина визначає для себе цілі, до яких вона прагне, і, виходячи з поставлених цілей, здійснює певні дії, виконує певну роботу. Досягнувши очікуваних результатів, вона отримує задоволення.

На мету і готовність людини докладати певних зусиль впливають чотири фактори: складність мети, специфічність, прийняття і прихильність мети. Крім того, на задоволеність або незадоволеність людини результатами впливають внутрішні процеси у відношенні з нею (тобто оцінка результату з точки зору співвіднесення з її завданням) і зовнішні процеси (тобто оцінка результатів роботи або виконання (похвала колег, підвищення по службі, підвищення оплати, вдячність керівництва і тд.)

Теорія постановки цілей пов'язана з багатьма труднощами в практичній реалізації. Це викликано перш за все тим, що люди, що розрізняються за статтю, віком, освітою, родом діяльності, мають різні ступені цілеспрямованості. Люди з нижчим рівнем освіти, як правило, мають більш чіткі цілі, ніж люди, які краще освічені.

Теорія постановки цілей однозначно не відповідає на питання, Хто повинен ставити цілі (Керівник або група). Участь людини в постановці цілей дає їй певне задоволення, але теорія не дає відповіді на питання, чи призведе це до підвищення рівня і якості виконання. При постановці цілей індивідами і групами виникає конкуренція між індивідами або між групами, що, безумовно, підсилює їх діяльність. Але групова конкуренція може призвести до ослаблення індивідуальної конкуренції. Теорія не розкриває способів поєднання індивідуальної постановки цілей з угрупованням.[25]

Теорія постановки цілей не дає однозначної відповідіі на питання, як стимулювати: за кінцевими результатами чи за спеціально виконаною роботою. Практична діяльність організацій показує, що необхідно об'єднати обидва підходи до стимулювання з точки зору індивідуальних особливостей людей і поточної ситуації.

Основоположником теорії рівності є Стейсі Адамс, який на основі досліджень, проведених ним в компанії «Дженерал Електрик», сформулював основні положення цієї теорії.[3]

Зміст рівності такий: в процесі роботи людина постійно порівнює отриману заробітну плату з витраченими зусиллями, а потім порівнює її з заробітною платою, яку отримували інші. Якщо він бачить, що це порівняння явно не на його користь, то він відчуває несправедливість і напруга, так як немає задоволення від виконаної роботи. Він починає працювати менш інтенсивно і споживає значно менше зусиль. Якщо людина вважає, що його праця буде винагороджений по праву, він буде продовжувати працювати з попередніми зусиллями або навіть збільшувати їх.

Людське сприйняття рівності і нерівності суб'єктивно, оцінка справедливості відносна. Говорячи про справедливість, людина часто не враховує особисті якості інших, такі як рівень кваліфікації, тривалість роботи в організації, вік, соціальний статус.

Теорія рівності не сприяє підвищенню ефективності організації, якщо загальний рівень продуктивності низький. Якщо рівень ефективності організації високий, то принцип рівності є важливим мотивуючим фактором успішної роботи членів організації.

Адамс виділяє шість можливих реакцій людини на стан нерівності:

* при недостатній винагороді людина знижує інтенсивність і якість роботи.
* людина може вимагати збільшення винагороди за рахунок більш високої заробітної плати, кращих умов праці, просування по службі.
* людина може повірити в свої здібності і здібності, що він перебільшив їх раніше, тобто в те, що оплата відповідає його здібностям.
* людина може спробувати вплинути на організацію, щоб зменшити оплату інших людей або цих людей, тим самим збільшуючи витрати.
* людина може змінити об'єкт порівняння для себе, замінивши людину або групу людей людиною, яка більше підходить для нього з точки зору його здібностей і особистісних особливостей.
* людина може перейти в інший відділ або покинути організацію.[19]

Розгляд теорії справедливості дозволяє зробити висновок, що люди зосереджені на всеосяжній оцінці винагороди, але оплата відіграє в ній важливу, але не визначальну роль. Таким чином, завдання менеджерів полягає не тільки в забезпеченні рівної, справедливої винагороди, але і в отриманні інформації про те, чи розглядають співробітники цю винагороду як таку.

# РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАХІВЦЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

## 2.1 Мотивація персоналу

Теорія і практика Управління персоналом (зокрема, його мотиваційна складова), крім уже згаданих ключових термінів, використовує ще цілий ряд інших, які часто також трактуються по-різному. Щоб уніфікувати ряд понять, уточнимо їх зміст:

1. мотиватори — фактори, що спонукають людину до роботи; зовнішні мотиватори — зовнішній вплив на працівника; внутрішні мотиватори — внутрішні рушійні сили;
2. мотиваційний потенціал працівника є складовою частиною трудового потенціалу, що характеризує готовність працівника до максимальної продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможності, реалізації набутих знань, навичок, умінь, навичок;
3. багатство мотивації персоналу — різноманітність мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, що спонукають його до трудової діяльності;
4. фокус мотивації — фокус працівника на реалізації певних потреб, заснований на виборі того чи іншого виду трудової діяльності;
5. сила мотивації (мотиваційна поведінка) — інтенсивність наміру працівника, ступінь його готовності брати участь у роботі для досягнення поставлених цілей [1, с.83].

З теоретичної і практичної точок зору важливим є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми в тому, що людська діяльність, як уже говорилося, залежить від мотивів, обумовлених замкнутою взаємодією людини і метою (завданням), а також від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.[7]

Характерними видами зовнішньої мотивації є стимуляція відповідно до чинного Порядку присудження премій, правилами внутрішнього розпорядку роботи, наказами і вказівками керівництва, правилами поведінки тощо. Однак на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх або зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені головним чином внутрішньою мотивацією, а в інших-головним чином зовнішньою мотивацією. Також може бути, що мотиваційні дії породжуються одночасно обома системами мотивації.

Відсутність чіткого розрізнення внутрішніх і зовнішніх мотивацій не знижує, а підвищує цінність їх аналізу, контролю в практиці управління персоналом. Нарешті, поведінка людини може змінитися, активізувати її дії керівництво може спиратися насамперед на зовнішній тип мотивації, який, однак, повинен генерувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можуть бути задоволені винагородою, тому одне з найважливіших місць в теорії і практиці мотивації належить цій категорії.

Нагорода — все, що людина вважає цінним для себе. Існує два типи винагород: внутрішні та зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама праця, їі зміст і сенс, можливість досягнення високого результату. В якості внутрішньої нагороди можна розглядати і «розкіш людського спілкування», що виникає в процесі роботи, дружні відносини з колегами, почуття/приналежності до команди [1, с.85].

Зовнішня винагорода надається організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, підвищення по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна або часткова оплата комунальних послуг і т.д.), символи офіційного статусу і престижу (надання почесних звань, нагородження орденами і т. д.).

Якщо розглядати мотивацію як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розділити на шість фаз, наступних один за іншим. Звичайно, саме така кількість фаз — це умовність: на практиці не завжди чітка узгодженість і чітке розмежування процесів мотивації. Однак, щоб прояснити логіку, «технологію» мотиваційного процесу доцільно розглядати її поступово [1, стор.86].

Перший етап — виникнення потреби. Потреба проявляється як почуття людини, що в ній чогось не вистачає. Це почуття постійно дратує людину і вимагає задоволення.

Другий етап — пошук шляхів задоволення потреб. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди можуть по-різному домагатися усунення потреби: задовольняти, пригнічувати, не помічати. Але в основному рано чи пізно, виникає необхідність щось робити, реалізовувати, вживати певних заходів.

Третій етап — визначення цілей, напрямків дій. Людина визначає, що конкретно вона повиненна отримати і зробити для задоволення потреби. На цьому етапі відбувається гармонізація чотирьох точок:

* що у мене буде після задоволення потреб;
* що мені потрібно зробити, щоб отримати те, що я хочу;
* наскільки досяжне те, що я бажаю;
* наскільки те, що я дійсно можу отримати, задовольнить потребу.

Четвертий етап —,виконання конкретних дій. На цьому етапі людина прагне до досягнення своїх цілей.[2]

П'ятий етап — отримання нагороди за виконані дії.

Коли людина докладає певних зусиль, вона отримує те, що має задовольнити потребу або що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі виявляється, наскільки ідеально людина відповідає очікуваному результату. Залежно від цього відбувається ослаблення, збереження або посилення мотивації.

Шостий ступінь — задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди та її адекватності для зусиль людина буде або чекати виникнення нової потреби, або продовжувати свою роботу щодо задоволення потреби існуючої [1, с.88].

За характером мотиваційного процесу я підкреслю, що останній значною мірою залежить від характеру потреб, що його ініціюють. Крім того, потреби знаходяться між собою в складній динамічній взаємодії і здатні посилювати один одного, суперечити один одному, нівелювати значення один одного тощо. Компоненти цієї взаємодії можуть істотно змінюватися з плином часу, коригуючи напрямок і характер дії мотивів. Тому навіть при досконалому знанні мотиваційної структури людини, мотивів його дій можуть відбутися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу суттєво впливають індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна орієнтація та такі якості, як ґрунтовність, наполегливість, цілісність [1, с.89].

Мотивація або рівень мотивації персоналу значною мірою залежить від оцінки "трудомісткості" для досягнення цілей. Кожна трудова діяльність пов'язана з витратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Занадто велика інтенсивність праці здатна відбити охоту працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Несприятливі санітарні умови на робочому місці, незадовільна організація праці, недоліки в соціальній і побутовій сферах можуть сформувати таку трудову поведінку, якщо працівник згоден на меншу матеріальну винагороду, так як інтенсифікація праці для нього неприйнятна.

Звичайно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Однак ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває і так, що людина, під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів-мотиваторів дуже зацікавлена в досягненні високих результатів, має на практиці гірші результати, ніж людина, у якої набагато менше мотивації до ефективної роботи. Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами обумовлено тим, що на результати роботи впливають багато інших факторів, такі як кваліфікація працівника, його професійні навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище і т. [1, с. 90].

Численні дослідження і практичний досвід показують, що існує певна непряма залежність між діяльністю людини і результатами його діяльності.

По-перше, результати зростають у міру збільшення активності. З досягненням певної галузі діяльності результати починають зростати значно повільніше або залишаються незмінними в цілому. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності при досягненні найкращих результатів. Як тільки рівень активності перевищить оптимальні межі, результати діяльності почнуть погіршуватися. З цього випливає, що керівник повинен домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб діяльність поєднувалася з спрямованістю дій, відповідних потребам людини і цілям організації. Нарешті, людина може багато працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи для незадовільного спілкування в організації, неправильного розуміння поставлених завдань та інших [1, с.91].

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як ви оцінюєте результати праці окремого працівника і як ви його винагороджуєте? Якщо рівень винагороди пов'язаний тільки з результатами праці, то це демотивативні працівники, які отримали дещо нижчі результати, але працьовиті, навіть доклали великих зусиль. Але винагорода працівника тільки «за благі наміри», без точного обліку фактичних результатів його праці буде несправедливою по відношенню до інших працівників, продуктивність яких вище. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми носить ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки часто трапляються на практиці, і їх вирішення вимагає комплексного підходу.

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, безпосередньо пов'язаної з реалізацією інтересів господарюючих суб'єктів, взаємодією роботодавців і найманих працівників, рухом механізмів зміцнення трудової діяльності, має право розглядати як одну з провідних складових соціальнотрудових відносин. Останні є фундаментальним елементом будь-якої економічної системи, так як економічно активне населення не може надавати або надавати послуги, не об'єднуючись певними організаційними формами для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці.

Мотиваційна складова соціальних трудових відносин пов'язана з виробленням і використанням методів, засобів та інструментів, які дозволяють активізувати трудову поведінку персоналу, сприяють узгодженню інтересів господарюючих суб'єктів, які не завжди збігаються, оптимізують відносини між працею і капіталом [1, с.93].

## 2.2 Мотиваційний потенціал керівника

Елементи, з яких складається людська пристрасть, готовність співробітника по-справжньому викласти себе за благополуччя свого підприємства, мають як емоційний, так і раціональний характер. До першого відноситься, наприклад, гордість за свою організацію, до другого — розуміння того, якою мірою ваша особиста діяльність відповідає загальній стратегії компанії.

Деякі з результатів дослідження Towers Perrin серед більш ніж 90 тисяч співробітників з 118 країн світу ще більш цікаві і спростовують деякі усталені уявлення про мотивацію. Наприклад, прийнято вважати, що одні службовці мотивовані природою, а інші ні — як ніби життя влаштоване, і тут нічого не можна зробити. Насправді це не так — ентузіазм співробітників безпосередньо залежить від зовнішніх обставин. Іншими словами, зміна робочого середовища може перетворити спочатку зацікавлену людину в байдужу і навіть розчаровану людину, і навпаки [4, стор.120].

Ще одна широко поширена думка полягає в тому, що ставлення співробітників до своєї роботи визначається в першу чергу їх безпосереднім оточенням, тобто ставленням до своїх безпосередніх керівників і колег. Виявляється, і це неправильно. Виявилося, що ставлення керівних працівників і культура організації впливають на захоплення персоналу сильніше, ніж місцеві, повсякденні фактори. Крім того, дослідники виявили, що єдиним вирішальним стимулом для заохочення співробітників робити все можливе є «щира турбота лідера про те, щоб підлеглим було добре». Однак більшість співробітників вважають, що рівень керівництва відноситься до них тільки як до одного з елементів організації, що вимагає вмілого управління, або взагалі розглядає їх як порожнє місце [4, стор.120].

Звичайно, підлеглі не очікують, що вони вирішать свої стратегічні цілі і стануть їх кращими друзями. Однак кілька простих кроків, які виявилися ефективними, можуть значно підвищити інтерес співробітників до успіху компанії.

Компанії, керівники яких регулярно спілкуються безпосередньо з підлеглими, мають більш високий ентузіазм співробітників і більш низький рівень плинності кадрів. Опитування показало стабільний зв'язок між інтенсивністю цього спілкування, низькою плинністю кадрів і високою фінансовою ефективністю. Тісне спілкування з підлеглими не тільки підвищує їх ентузіазм і зміцнює командний дух, а й приносить користь бізнесу.

З'єднання співробітників в рішеннях, що впливають на долю організації та її власну роботу, допомагає зберегти інтерес і готовність висловитися за успіх задуманої справи. Керівники, які регулярно залишають свої офіси, щоб пройти через відділи і поговорити зі співробітниками в знайомому робочому середовищі, здатні помітно підняти настрій і ентузіазм людей. Крім того, це чудовий спосіб дізнатися, «що насправді відбувається у вашій організації»

[4, с. 121].

Представники вищого керівництва повинні особисто брати участь у заохоченні співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б по телефону зв'язуватися з керівними принципами. Тільки в цьому випадку конвеєрна система буде ефективною. Щоб процес мотивації був керованим, необхідно створити певні умови:

* ви повинні мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління;
* постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної орієнтації

# персоналу;

- ретельно стежити за соціально-економічними наслідками адміністративних рішень і вміти їх прогнозувати [4, стор.121].

Найважливішим інструментом психологічного впливу керівника на групу є його авторитет. Виникає питання, від чого залежить розмір, ступінь авторитету керівника? Виберіть набір психологічних факторів, що визначають міру авторитету керівника. До них належать певні риси особистості, організаційний і мотиваційний потенціал (вміння вести як лідер-організатор і лідер — ), цінності привабливість особистості керівника для членів групи (готовність ділитися своїми принципами та ідеалами) найбільш істотний фактор — стиль управління [3, с. 56].

Керівники повинні уважно прислухатися до нових ідей і заохочувати тих, хто їх пропонує, особливо якщо це звичайні співробітники. Зрештою, це звичайні робітники, які краще за всіх знайомі з деталями того чи іншого проекту. Найуспішніші пропозиції повинні підтримуватися фінансово, а ті, хто їх номінував, святкувати і винагороджувати, незалежно від їх місця в організації.

Зміни в способі спілкування керівників з персоналом здатні значно підвищити інтерес співробітників. Люди, які дійсно зацікавлені в своїй роботі, приносять більше користі, ніж від них очікується, оскільки вони віддають всі свої сили спільній справі і використовують весь свій творчий потенціал. Саме такі ентузіасти впливають на продуктивність організації, і саме їх зусилля чітко відображені в розділі «дохід» [3, стор.56].

**2.3 Поведінка фахівця професійної освіти у процесі оцінювання персоналу**

З різноманітності можливих поведінок керівників в процесі оцінки персоналу виділяються три досить стійких основних принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин і особистісних якостей оцінюваних.

Перший принцип полягає в тому, що керівник завжди намагається зосередитися на позитивній оцінці особистого вкладу співробітника, тобто тільки на заохоченні. Сила цього принципу полягає в тому, що вона викликає у підлеглого почуття впевненості в своїх здібностях і здібностях. Така оцінка сприяє задоволенню індивідуальних соціальних потреб людини-визнання, самоствердження тощо. Однак є і слабкість. Такий принцип непридатний, якщо необхідно зробити сильний психологічний вплив на співробітника (в тому випадку, якщо виникає нагальна необхідність змусити його переглянути своє ставлення до роботи або поведінку). Орієнтація тільки на позитивну оцінку знижує вимогливість до підлеглих, розвиває байдужість до результатів оцінки. В кінцевому рахунку така оцінка стає засобом «передозування» і не виконує орієнтуючу і стимулюючу функцію [3, стор. 247].

Другий принцип протилежний першому і характеризується тим, що голова орієнтована в основному на засудження і негативну оцінку. Це керівництво реалізується в різних поведінках лідера. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна «дефолтна реакція» позитивних результатів. Друга — проявляється в приховуванні позитивних і негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма — це активне ставлення до будь-якого результату діяльності [3, с.247].

Який вплив ця поведінка надає на мотивацію співробітників? За «реакцію мовчання» підлеглий досить тривалий час доб'ється позитивної оцінки і визнання. У цьому випадку його поведінка буде характеризуватися діями, мета яких — привернути увагу керівництва до успішних результатів його діяльності. Якщо після декількох спроб змін в поведінці керівника не відбудеться, а «реакція мовчання» залишиться, підлеглий знизить активність роботи, у нього виникне або посилиться невдоволення роботою, керівництвом.

Друга форма поведінки голови, незважаючи на цілий «букет» негативних сторін, часто може сприятливо позначитися на працездатності і ставленні до голови. Справа в тому, що підлеглий така поведінка починає диференціювати і інтерпретувати досить своєрідно: «реакція мовчання» сприймається як похвала, а в якості негативної оцінки сприймається тільки пряме засудження. Таким трактуванням підлеглий цілком може бути задоволений. Однак це задоволення не є абсолютним. Його стійкість багато в чому залежить від форми негативної оцінки. Різкі висловлювання, груба критика за відсутність позитивної оцінки призводять до порушення відносної збалансованості переживань підлеглого. Неминуче виникає невдоволення, і тоді поведінка голови перетворюється в демотиватор-фактор [3, с. 248].

Третя форма поведінки керівника, що має два види: негативна оцінка, що супроводжується вченням, як треба діяти, і негативна оцінка результатів без коментарів, — найменш ефективний засіб оцінки персоналу. Вона не має позитивних сторін, і її демотивуючий вплив на поведінку підлеглих очевидно.

Нарешті, третій принцип характеризується збалансованим підходом і проявляється в двох варіантах:

а) переважно позитивна оцінка з елементами засудження;

б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення [3, стор.249].

Перший тип поведінки найкраще підходить працівникам, що володіють такими якостями, як чесність, соціальна чутливість, порядність, дисципліна. Другий тип поведінки більше підходить підлеглим з низькою дисципліною, нерозвиненим почуттям відповідальності, байдужістю до суспільно важливих цінностей.

Як правило, обидві поведінки керівників (в рамках третього принципу) роблять позитивний вплив на підлеглих. Збалансована оцінка персоналу, що передбачає об'єктивний облік як позитивних показників і поведінки, так і наявних недоліків, є мотиваційним фактором. На це має зробити ставку сучасне Управління персоналом [3, стор.249].

## 2.4 Використання методів стимулювання на прикладі топменеджерів

Класична схема винагороди топ-менеджерів включає фіксовану частину (зарплата - 50%), короткострокову премію (наприклад, річні бонуси - 25%), довгострокові стимулюючі виплати (опціони на акції, відкладені грошові виплати - 20%), решта-додаткові пільги (наприклад , автомобіль, страхування). У компаніях, які не мають довгострокових програм фінансування, частка базової зарплати в доходах менеджерів становить в середньому 80%, а річний бонус-близько 20%.[9]

Що стосується зарплати, то, на думку експертів, її мотиваційна ефективність найнижча. «Зарплата-це не мотиватор, а гігієнічний фактор, який дозволяє менеджеру думати про самореалізацію.» Якщо я сьогодні комусь двічі підвищу зарплату, то завтра співробітники не будуть працювати в два рази краще», заявив Руслан Ільясов, віце-президент Альфа-Банку. Як показали дослідження американських психологів, підвищення зарплати стимулює працівника протягом одного-п'яти місяців, після чого мотивація знижується до колишнього рівня. Однак, за словами Андрія Младенцева, гендиректора компанії "Нижфарм", не варто і розглядати зарплату як стимул. "Поточна зарплата — це теж частина прибутку, а значить, і власності, — говорить він. — Все питання в тому, яку форму стимуляції віддає перевагу той чи інший менеджер і як її переваги зустрінуть розуміння і задоволення з боку власника»

Щоб підвищити мотиваційну ефективність заробітної плати, компанії використовують «вилку зарплати» для кожної позиції. Наприклад, у «нижній фермі» максимальний розмір зарплати дорівнює двом найнижчим ставкам на цій посаді. У західних компаніях рівень заробітної плати співробітника (мінімальний, середній або максимальний) встановлюється в залежності від оцінки його ефективності (процедури щорічної оцінки результатів співробітників).

Сергій Мартьянов, партнер головної компанії «Росексперт», вважає, що при заробітку високооплачуваним менеджерам слід «присудити» високий рівень відповідальності і повноважень, можливість відкрити нові проекти або напрямки в економіці. "Якщо компанія не в змозі запропонувати менеджеру або будь-яке інше завдання, яке передбачає розширення сфери відповідальності, її мотивація працювати всередині компанії падає. Тому одним із серйозних методів стимуляції є обертання. Наприклад, менеджери TNT Exdivss можуть брати участь у глобальній корпоративній програмі Multy Truck. Мета цієї програми — виявити в рамках ТНТ співробітників, здатних вирішувати проблеми компанії в різних країнах. «Кожен, хто приблизно раз на рік готовий змінювати країну, може взяти участь у програмі», — говорить Микола Крігер, директор московського відділення ТНТ Internaitional Exdivss. — Процедура відбору проходить в онлайн-режимі. Для останнього здобувача попередня робота закінчується, і після спеціальної підготовки він відправляється, наприклад, фінансовим менеджером ТНТ на Таїті.

Програми ротації відбуваються і в деяких суспільствах. Так, заступник керуючого філією Альфа-Банку Сергій Скляр недавно зайняв посаду керуючого філією у Києві , а заступник керівника юридичного відділу Андрій Курбатов (з Києва) став директором Харківської філії. Надбавка за незручності переїзду в інше місто становить 5% від зарплати працівника (варіюється в залежності від регіону).

В Альфа-Банку також працює програма «антикризовий менеджер»: якщо в одній з філій виникає проблема, спеціально навчені менеджери вирішують її на місці. Крім матеріальної винагороди, такі програми мотивують ще й морально: додаткові повноваження, усвідомлення довіри керівництва, нові завдання.

Ставлення до негрошової складової компенсаційного пакету у російського топ-менеджера і його західного колеги Різне. Як зазначає Юлія Бевзенко, партнер компанії BPO Executive Search & Consulting, чим вище грошовий дохід вітчизняного менеджера, тим менше його турбує наявність платної медичної страховки або спортклубу.[22]

«Для топ-менеджера найсильніший стимул - це не переваги, а можливість реалізувати себе, виконавши складний, цікавий проект, - вважає Олександр Волчков, генеральний директор Eastway Capital. - Тому при прийнятті рішення про перехід для топ-менеджера важливим моментом є те, як його повноваження та обов'язки відокремлені від обов'язків його колег, делеговані йому повноваження. Якщо вирішення будь-якого питання вимагає узгодження з акціонерами, а менеджеру доводиться витрачати тижні на те, щоб потрапити до них на прийом, він ризикує отримати позитивну відповідь, якщо можливість реалізувати ідею вже упущена. Перспективи такої роботи рідко кого мотивують.»

Володимир Хіршфельд, президент холдингу Росіт (виробництво будматеріалів), вважає, що система стимулювання топ-менеджерів повинна бути спрямована на вирішення конфлікту інтересів власників і найманих менеджерів. Частково цей конфлікт вирішений за участю піків в прибутку компанії. «Найбільш важливими факторами, що впливають на розмір верхньої премії в нашому холдингу, є ступінь виконання поставлених цілей фінансового прибутку і рентабельності (для кожного підрозділу)», — сказав Хіршфельд. — У майбутньому, безумовно, компенсація піків буде прив'язана до зростання ринкової вартості компанії.» [9]

Філософія бонусу. Власники більшості українських компаній ще не звикли прив'язувати винагороду менеджерів до ключових показників ефективності бізнесу. Наприклад, кінцевою метою акціонера є прибуток. Менеджер, мотивований великим бонусом до плану продажів, ризикує не отримати свої гроші при несприятливих ринкових факторах, навіть якщо він працює 24 години на добу і проявляє чудеса професіоналізму.

Щоб менеджер піклувався про кінцевий результат, бонус прив'язується до декількох індикаторів. Наприклад, господарський підхід стимулює топменеджерів відсоток від прибутку компанії. Тому що навіть якщо ви не виконуєте план продажів, ви можете отримати прибуток, підвищивши ціну товару і знизивши вартість .

Експерти Executive Search відзначають «сезонність» переходів співробітників з однієї компанії в іншу, пов'язану з періодом виплати бонусів топ-менеджерам. «У тих областях, де розмір бонусу наближається до річної зарплати або перевищує її (наприклад, в інвестиційно-банківській сфері), компанії часто навмисно затримують платежі, - говорить Юлія Бевзенко. - Керуючий не піде, поки не отримає те, що йому належить. «Очевидно, що цей вид обслуговування менеджера не працює в компанії в довгостроковій перспективі: якщо рішення про перехід буде прийнято, людина піде. Тримати топ-менеджера в компанії протягом тривалого часу дозволяють «довгі» системи мотивації: аукціони на акції, стратегічні (відкладені) бонуси, корпоративні пенсійні плани.[37]

Що мотивує топ-менеджерів:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод** | **Переваги** | **Недоліки** |
| зарплата | Стабільність виплат;  значимий фактор  залучення на роботу | низький мотиваційний ККД |
| короткострокове преміювання (квартальні та річні бонуси) | мотивує на досягнення коротко-і середньострокових результатів, дозволяє | складність «ув'язування» показників ефективності менеджера з показниками ефективності бізнесу; ризик |
|  | гнучко реагувати на  зміну цілей компанії | суб'єктивності в оцінці досягнень менеджера |
| ротація | стимулює творчий потенціал менеджера, дозволяє вирішувати питання кар'єрного і професійного зростання цінних співробітників | складність [планування](https://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) кар'єрного зростання |
| відстрочені грошові виплати (стратегічні бонуси) | ефект утримання; мотивує на  довгостроковий результат і забезпечує лояльність найманих  менеджерів | ризик не отримати бонус за несприятливих ринкових умов, низький рівень довіри з боку персоналу |
| аукціонніпрограми | ефект утримання;  забезпечує лояльність, мотивує менеджера на збільшення вартості компанії, узгодять інтереси менеджерів з інтересами акціонерів | при падінні вартості акцій опціон втрачає функцію стимулу; складність і дорожнеча розробки і супроводу юридичної бази  програми |
| пенсійні програми | сильний ефект  утримання, забезпечення лояльності | немає зв'язку з результатами діяльності компанії, складність і дорожнеча розробки юридичної бази програми |

# РОЗДІЛ 3. РОЛЬ МОРАЛЬНИХ І МАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ

# 3.1 Економічні мотиви діяльності людей

Суть економічних мотивів в тому, що в результаті виконання вимог, що пред'являються до них організацією, люди отримують певні матеріальні вигоди, які залежать від їх добробуту. Вони можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, що полегшує отримання безпосередньо (додатковий вільний час, який дозволяє вам заробляти в іншому місці).

Основними формами грошового доходу, пов'язаними з роботою, є заробітна плата, підприємницький прибуток, різні види платежів і пільг.

Звичайно, зарплата залежить від посади, кваліфікації, досвіду роботи, кількості та якості роботи. За формою він може бути обмежений за часом, в залежності від кількості витраченого часу і акордної роботи, яка визначається обсягом виконаної роботи. У свою чергу, всередині форм розрізняють системи заробітної плати. Використання форми або системи оплати праці з метою стимулювання залежить від сфери діяльності працівників, характеру трудових операцій, технологічних процесів тощо.[18]

Тимчасова форма заробітної плати поширюється на керівників, фахівців і службовців, а також робітників, результати яких не можуть бути точно зафіксовані і виміряні або взагалі не потрібні, наприклад, на ремонтників, в залежності від виду нарахування тимчасова зарплата може бути щомісячною, щомісячної, щогодинної.

Мотиваційними моментами в рамках погодинної заробітної плати є: її розмір і наявність премій, якщо це необхідно. До умов, що забезпечує ефективність їх використання, відносяться: точний облік фактично витраченого часу; наявність адекватних норм і норм, що визначають обсяг виробництва, кількість співробітників, виробничі завдання; раціональний розподіл роботи між виконавцями з урахуванням їх досвіду, професії,

кваліфікації.[26]

Акредитована форма оплати використовується в основному для

працівників, конкретні результати яких легко виміряти і їх зростання має бути стимульований. Як і в попередньому випадку, ефективність акредитації найманої праці залежить від наявності науково обґрунтованих норм, але тут вирішальне значення має і точний облік результатів.

На відміну від погодинної форми заробітної плати, яка ділиться на дві системи (просту і преміальну), акордна робота має набагато більше з них. Розподіл систем здійснюється за такими критеріями, як методи визначення цін на акорди, розрахунок з співробітниками, винагорода.

При прямих (індивідуальних і колективних) акредитаційних заробітних платах їх вартість визначається за єдиною ціною за одиницю в залежності від обсягу виконаної роботи. При цьому Індивідуальна акредитація

застосовується там, де люди або працюють самостійно, або спільно виконують одну і ту ж кваліфікаційну роботу, наприклад, в бригаді каменярів. Колективний акорд застосовується там, де люди різної кваліфікації та спеціальності працюють окремо або спільно над складним складним об'єктом і пов'язані з кінцевим результатом.[52]

## 3.2 Неекономічні способи мотивації

Ця група методів складається зі специфічних організаційних і моральних методів мотивації, які часто переплітаються зі специфічними економічними методами мотивації і взаємообумовлюють один одного. До організаційних методів мотивації відноситься мотивація через цілі, збагачення і участь у справах компанії. Дані свідчать про те, що успіх мотивації визначається комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому всебічному вивченні стану в організації та мотиваційної структури поведінки її співробітників, розумінні і виборі інструментів і методів, за допомогою яких можна вирішувати конкретні завдання компанії. Мотивація цілей заснована на тому, що великі, важкі і цікаві цілі заворожують людей, пробуджують в них дух боротьби, конкуренції, прагнення до високих результатів. Мотивація участі в справах фірми передбачає надання працівникам права голосу при вирішенні певних проблем (перш за все соціального характеру), їх участь в процесі колективної творчості; Консультування з ними з особливих питань, реальне делегування їм прав і обов'язків.

Мотивація збагачення праці полягає у наданні людям більш значущої, важливої, цікавої, різноманітної, соціально значущої роботи з широкими перспективами професійного та професійного зростання; вона передбачає широкий контроль над ресурсами та умовами власної праці. До моральних методів мотивації відноситься визнання, яке може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке ще не поширилося на Україні, полягає в тому, що особливо відзначилися працівники згадують у спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства або представляють його особисто, отримують право підписувати відповідальні документи, брали участь у розробці, їх особисто вітає керівництво з нагоди свят або сімейних дат.[39]

Суспільне визнання більш відомо; воно включає в себе відомості про досягнення співробітників в багатотиражці, на спеціальних стендах, «дошках пошани», нагородження особливо відзначилися знаків пошани, грамоти, внесення їх Імен в спеціальні книги фірми.

Часто суспільне визнання супроводжується такими заходами економічного характеру, як нагородження, нагородження, туристичні поїздки, стажування, уявлення про роль різних видів мотивації для деяких категорій працівників можна скласти з табл.

Способи мотивації за категоріями працівників:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ранг | Способи мотивації по категоріям робітників | | |
| Менеджери | Спеціалісти | Службовці |
| 1-й | Оплата і премії | Просування по службі | Оплата і премії |
| 2-й | Просування по службі | Оплата і премії | Просування по службі |
| 3-й | Авторитет | Важкі завдання | Самостійність |
| 4-й | Гордість | Нова кваліфікація | Повага |
| 5-й | Важкі завдання | Самостійність | Безпека праці |

## 3.3 Моральне стимулювання

### 3.3.1 Матеріально-соціальні стимули

Створення необхідних умов високопродуктивної роботи. До таких умов відносяться: оптимальна організація робочого місця, відсутність тривожних звуків (особливо монотонних), достатнє освітлення, темп, режим роботи і хоча завжди намагалися стандартизувати умови праці, виходило, що ідеального робочого місця, наприклад, не було. Ось приклад. В об'єднанні "Електросила" працювали два молодих токаря Віктор Б. Олександр С. воно було організовано за всіма правилами НОТ: все під рукою, ніяких зайвих рухів. Зовсім іншу картину представило робоче місце Віктора Б.: заготовки на столі в декількох кроках від верстата, готові деталі на інструментальному столі з іншого боку. А Віктор Б. часто залишав свою машину в робочий час, ходив в цех, розмовляв з колегами, допомагав їм. Незважаючи на це, він вів планові роботи так само добре, як і Олександр В. Якщо поставити на робоче місце, організувавши за принципом господарськості руху, він обов'язково занудьгує, і це негативно позначиться на його працездатності. Виходить, що ідеальне робоче місце з точки зору загальних правил оцінок не задовольняє потреби в нових враженнях в підвищеній руховій активності, що виникає в результаті високої рухливості нервових процесів.[12]

Можливість перейти від монотонного до більш цікавого, творчого, осмисленого робочого процесу. Під одноманітністю одні розуміють об'єктивну властивість самого робочого процесу, інші — тільки психічний стан людини, що є наслідком одноманітності праці.

Як приклад подолання одноманітності роботи можна згадати дуже цікавий досвід, що виник в останні роки існування Східної Німеччини, де система заохочення творчої кваліфікованої праці в рамках бригади була широко поширена за дуже простим принципом. Відомо, що в будь-якому виробництві в міру зростання продуктивності праці потрібно поступове скорочення числа зайнятих. Традиційно вивільняються ті робітники, які працюють найменш ефективно і найменш ефективно. У німецькому експерименті було прийнято інше рішення: в бригаді скорочуються найбільш кваліфіковані, найбільш творчі працівники, але скорочуються вельми своєрідним чином. Команда ставить умови: її лідери, тобто ті, хто може працювати краще, зможуть піти на цікаву творчу роботу, але за однієї умови: команда без них у скороченому складі зможе працювати так само ефективно і так само ефективно, як колись. В цьому випадку ви отримуєте можливість піти від монотонної, нудної роботи на конвеєрі і зайнятися цікавою пошуковою, творчою діяльністю в рамках експериментального виробництва.[32]

Стимулювання вільним часом. В результаті нестачі вільного часу багато

працівників працюють з почуттям хронічної втоми, відчувають постійні нейроемоційні перевантаження. Система стимулювання трудової діяльності передбачає оптимальне співвідношення праці та дозвілля, тому що крім самої роботи у людей можуть бути й інші не менш важливі речі, такі як спорт, хобі або просто відпочинок. Якщо працівникові потрібен вільний час і він повністю поглинає роботу, він буде уникати її, тим самим знижуючи продуктивність праці.

Поліпшення відносин в команді. До внутрішніх умов створення психологічного мікроклімату в колективі, позитивно впливає на стан працівників, відносяться авторитет і особистісні особливості керівника, його стиль керівництва. Сумісність членів колективу за характерами, ціннісним, емоційним та іншим якостям, наявність впливових лідерів в неформальних групах і ставлення цих лідерів до виробничих завдань, що стоять перед колективом, і т. Всі ці фактори накладають свого роду відбиток на психологічну атмосферу колективу, на характер і форми міжособистісних відносин, колективні думки, настрої, на цілеспрямованість, орієнтацію, згуртованість, вимогливість, дисципліну, самостійність, соціальну активність, стійкість.

Перевезення. Один з найефективніших стимулів, тому що, по-перше, підвищується зарплата; по-друге, розширюється обсяг повноважень і, відповідно, співробітник бере участь у прийнятті важливих рішень; по-третє, підвищується ступінь відповідальності, яка змушує людину працювати ефективніше і не допускає помилок і помилок; по-четверте, збільшується доступ до інформації. Коротше кажучи, підвищення посади дозволяє співробітнику заявити про себе, відчути себе значущим, необхідним для компанії, що, природно, цікавить його в його роботі.

### 3.3.2 Морально-психологічні стимули

Досягнення. Споживана потужність визначається як споживана потужність конкуренції, вимірювана особистими трудовими внесками високої якості. Стимулювання продуктивності може статися, даючи людям можливість виконувати свою роботу в зростаючому просторі для використання своїх навичок і навичок.

Сподівання. Визнання-один з найсильніших стимулів. Люди повинні знати не тільки те, наскільки добре вони досягли своєї мети або зробили свою роботу, але і те, що їх досягнення цінуються.

З іншого боку, хвалити треба вчасно, а похвала повинна бути пов'язана з конкретними досягненнями. І це не єдина форма визнання. Фінансові винагороди, особливо премії, пов'язані з досягненнями, що присуджуються відразу після досягнення результату, або явні символи визнання, до яких приєднуються відчутні премії, є важливими способами, на яких процеси грошового і негрошового винагороди підсилюють один одного. Існують і інші форми визнання, такі як нагороди за багаторічну службу, символи положення того чи іншого роду, щорічну відпустку і поїздки за кордон — все це може бути частиною загальної системи винагород.[3]

Визнання також можуть дати керівники, які прислухаються до пропозицій членів своєї команди і реалізують їх і, що важливо, висловлюють свою вдячність за свій внесок. Інші дії, які маються на увазі визнання, просування по службі, включення в престижний проект, розширення робочого місця, щоб забезпечити більш цікаву і вартісну роботу, символи позиції або інші оцінки.

Особисте визнання того, що особливо видатні працівники виділяються в спеціальних доповідях керівному рівню організації. Їх можна представити особисто начальству. Таких співробітників з нагоди свят і ювілейних дат вітає особисто адміністрація.[16]

Суспільне визнання виражається в широкому поширенні інформації про досягнення трудящих у виданих організаціями газетах на спеціальних стендах («табличках честі»), нагородження особливо відзначилися людей особливими знаками, грамотами, внесення їх Імен в спеціальні книги. Часто публічне визнання супроводжується нагородами, цінними подарунками і т.

Після всіх гідних дій виконавців і навіть незначних результатів повинна послідувати похвала. Однак пред'являються деякі вимоги. Похвала повинна бути дозованою, послідовною, регулярною, контрастною (необхідні паузи, тому що, якщо використовувати цей метод занадто часто, його ефективність буде ослаблена). Крім того, вона повинен мати об'єктивні критерії, так як демотивує нещиру похвалу або її відсутність.[18]

Критика повинна бути розглянута ще більш чітко. Вона повиненна стимулювати дію людини, спрямоване на усунення недоліків і упущень. Це можливо тільки за умови повної об'єктивності. Правила застосування критики: фамільярність, доброта, викликані ослабленням обвинувального акценту, внесенням елементів похвали, поваги до особистості, співчуття до нього, самокритики; відсутність категоричних вимог до визнання помилок і правильності до; Акцент на можливості усунення недоліків демонстрації готовності прийти на допомогу.

Відповідальність. Ви можете створювати мотиваційні мотиви для людей, даючи їм більше відповідальності за свою власну роботу. Саме в цьому полягає здебільшого процес передачі авторитету, що узгоджується з поняттям внутрішньої мотивації, заснованої на змісті твору. Це також пов'язано з основною ідеєю, що люди отримують стимули, коли вони отримують кошти для досягнення своїх цілей.[34]

Особливості роботи, які служать стимулами для створення, полягають в тому, що, по-перше, працівники повинні відчувати прості відгуки про їх продуктивность, переважно шляхом оцінки їх власної продуктивності і позначенням того, що їм потрібно, по-друге, люди повинні, щоб виконувати роботу ефективно, ви повинні використовувати здібності, які вони самі цінують; і, по-третє, люди повинні відчувати, що вам високий рівень самоконтролю при постановці своїх цілей і визначенні шляхів їх дав.

Дія. Рушійним мотивом для людей може бути прагнення до влади. Дослідження Девіда Маклеланда показало, що крім потреби в продуктивності, потреба у владі була основною рушійною силою для керівників, хоча потреба в товаристві, тобто в сердечних дружніх стосунках з іншими учасниками роботи, було завжди. Організація створює стимули через свою політику включення, поміщаючи людей в такі ситуації, в яких ваші погляди можуть бути виражені, почуті і служать керівництвом до дії. Це ще один аспект передачі повноважень.

# РОЗДІЛ 4. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА

**ПРИКЛАДІ ЖИТОМИРСЬКОГО ВИЩОГО ПРОФЕСІЙНОГО**

**УЧИЛИЩА-ІНТЕРНАТУ**

**4.1 Наукове обґрунтування складових системи мотивації праці**

# ЖВПУ-і

Вплив подразників не обмежується впливом зовнішніх факторів на мотиваційний процес. У цьому ми можемо переконатися і подивитися (див.таблицю). 1.1) і аналіз пріоритету інтересів (див. 1.2), серед яких є не тільки особисті потреби та інтереси людини, а й колективні та соціальні. Підтверджується це припущення і в науковій літературі, зокрема І. Даниленко та Карамушка у своїй праці «Educational Management», ніж зовнішні фактори, які «визначити мотиватори» – факторів, який робить роботу: [49]

* цікава робота;
* авторитет/влада:
* можливість приймати рішення;
* визнання якісних результатів праці персоналу:
* винагорода за якісно виконану роботу, демонстрування керівництвом організації позитивного ставлення до працівників;
* чітко визначені цілі та ієрархізовані (усвідомлення суб’єктом того, що очікується в результаті виконання роботи);
* можливості росту працівника (професійного, творчого,

особистісного);

* можливість службового просування (підвищення компетенції та розвитку професійно-ділових якостей); [39]
* підтримка від керівництва (надання допомоги досвідченими менеджерами);
* соціальний статус (почуття причетності до процесу досягнення мети організації).

Трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістом і користю праці, з іншого — з прагненням працівника до самореалізації і самовираження. Корисність роботи вчителя у світлі завдань, поставлених суспільством перед освітою, не підлягає сумніву, але наповнення її змістом-одне з найважливіших завдань керівника навчального закладу. У міру того як педагог розвивається професійно і збільшує свій потенціал, фізична праця без творчого грунту і прості щоденні завдання не забезпечують належної мотивації. Тому менеджер повинен створити умови, при яких сутність роботи повинна бути оновлена.

Успіх таких зусиль залежить від тих ресурсів, які в школах не існує: висококваліфіковані викладачі; якісна матеріальна база (достатньо класних кімнат, залів, комплексів, комп'ютерних та мультимедійних програм); спеціальні засоби для навчальної та позакласної гурткової роботи; використання інноваційних методів на уроках; хороші умови для літнього відпочинку дітей шкільного віку; якісно виконану кидай роботу тощо. Все це може бути реалізовано за умови достатнього фінансування. Але для розвитку навчального закладу не вистачає лише державних (бюджетних) коштів, треба залучати інші кошти.

Тому сучасні керівники навчальних закладів повинні освоїти техніку збору коштів. Збір коштів (від англ. це набір різних методів і способів пошуку ресурсів для реалізації соціально значущих проектів. Структура діяльності зі збору коштів освітнього закладу може бути побудована за схемою (див.Рис.

1.4) [35]:

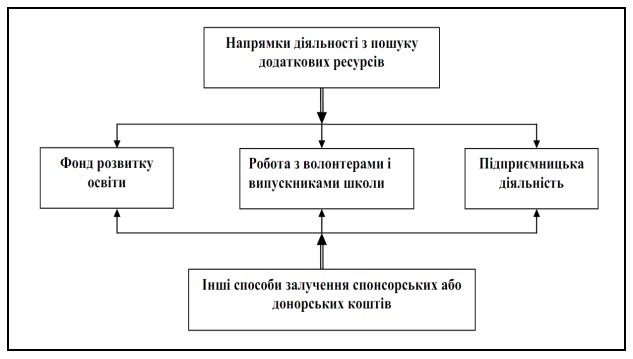


Рис. 1. 4. Структура фандрайзингової діяльності навчального закладу

Жорстка конкуренція між сучасними навчальними закладами

призводить до того, що слабші установи (з недостатньою матеріальною базою, поганими умовами для навчання і відпочинку, некомпетентним керівництвом і так далі) знижують свій статус, в той час як студенти і авторитетні батькиспонсори втрачають. Керівникам таких навчальних закладів не вистачає знань і навичок маркетингової діяльності.

Статусна мотивація пов'язана, з одного боку, з бажанням отримати більш високу посаду, більш складну, відповідальну роботу, роботу в престижному навчальному закладі. З іншого боку, людині властиво прагнення до лідерства в колективі, до максимально високого неформального статусу. Тому можна стверджувати, що статусна мотивація пов'язана з бажанням людини стати визнаним фахівцем у своїй справі, неформальним лідером, користуватися авторитетом.

Зусилля керівника на цьому рівні повинні бути спрямовані на розвиток персоналу, перш за все на професійну підготовку, підвищення кваліфікації, успішну сертифікацію педагогічного персоналу. У разі успішного виконання Програми розвитку персоналу визнані фахівці, реальні авторитети педагогічного колективу будуть виступати в якості формальних (за посадою) керівників. В іншому випадку існує велика ймовірність створення неформальних груп, які об'єднаються навколо незадоволених своїм статусом неформальних лідерів, що зруйнує морально-психологічний клімат в педагогічному колективі.

Гуманізація праці як виду мотивації особливо актуальна для освітньої галузі, що вимагає більш детального розгляду. Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, в змісті праці, виснаження резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини зумовили необхідність нетрадиційних підходів до зміцнення мотивації праці.

Поняття «гуманізація праці» виникло також в 70-х роках минулого століття в західнонімецькій літературі і трактується як: 1) Забезпечення права на працю; 2) адаптація матеріальних і організаційних умов виробництва і можливостей працівника (надання робочих місць з урахуванням віку і вимог ергономіки; використання гнучкого робочого часу; збільшення змісту праці; розвиток трудових функцій працівників; 3) розширення соціальних прав працівників у виробництві та поза ним, участь персоналу в управлінні підприємством, його участь у розподілі доходів від майна товариства. [23]

До аналогічних висновків прийшли і американські експерти з управління Т.Петерс і Р. Уотерман на основі вивчення досвіду 62 успішних компаній. Суть висновків може бути виражена формулою: «продуктивність — від людини». Результати досліджень показали, що найбільшого успіху досягають ті фірми, які намагаються створити у персоналу почуття причетності до спільної справи, зберегти середовище довіри до робітників, свободу творчості, незалежність.

Автори цього дослідження звертають увагу, що зразкові компанії розглядають співробітників в якості основного джерела прогресу в області якості і продуктивності. Вони не виступають за такі установки, як «ми і вони» в області трудових відносин. Практичні заходи щодо залучення нових резервів для підвищення трудової активності працівників безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме останнє, як показує досвід, є зараз основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Гуманізація праці на практиці повинна забезпечити: а) високий вміст праці працівників, відповідне їх кваліфікації, структурі та ієрархії потреб і мотивів; б) найкраще пристосування матеріально-технічної бази виробництва до людини; в) створення сприятливих умов праці; г) широке і активну участь працівників у виконанні виробничих завдань. Класична програма гуманізації праці (для підприємств виробництва) включає в себе наступні компоненти: збагачення змісту праці (поєднання функцій основного і допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю якості продукції; гетерогенна угруповання операцій і т. д.);розвиток колективних форм організації праці; Створення кращих умов праці; розвиток демократії; раціоналізації режимів праці та відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи; свідомість колективу, «прозорість» внутрішні організаційні заходи.

На основі впровадження традиційних і нетрадиційних методів мотивації і програм гуманізації праці стоїть завдання створити нову модель організації та заохочення праці, яка надасть максимальні можливості для зростання його ефективності.

Застосування програм гуманізації роботи в сфері освіти, на наш погляд, не тільки можливо, але і вкрай необхідно. Але зміст відповідних заходів в освітніх організаціях має відрізнятися від промислового і комерційного, так само як відрізняється їх кінцева мета: виробничо-торгова організація створення матеріальної продукції, споживачів товарів і надання послуг (і на цій основі отримання певної межі доходу); результат діяльності —«млявий» продукт; Освітні організації навчання, виховання і розвиток особистості; кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації є «живий» об'єкт, ідентичність соціальна істота, яка як в суспільних відносинах, так і є чинним (суб'єктом) цих відносин.

Саме «продукт», що є результатом діяльності освітньої організації, визначає відмінності в гуманізації праці педагога і робочого конвеєра. Дефектну частину можна виправити або створити нову, «дефектну» особистість – це неприйнятно, тому що виправити таку помилку набагато важче або навіть неможливо. Творча робота педагогів визначає дещо інший напрям мотиваційного процесу у зазначеній галузі: збагачення змісту роботи організація постійного вдосконалення професійної освіти та кваліфікації педагогічних керівників; організація досліджень в області пошукової розробки і впровадження методів, технологій і підвищення кваліфікації, вдосконалення форм і методів роботи з педагогічними і керівними кадрами навчання, участь в організації діяльності експериментальних педагогічних платформ, творчих груп і т. д.; виявлення, апробація і реалізація перспективного педагогічного досвіду, педагогічної літератури, педагогічних технологій і досягнень науки;

Організація ефективної системи методичної роботи, спрямованої на розвиток творчої індивідуальності педагогів і керівників; створення кращих умов праці наукова організація праці вчителя (НОПП), тобто система заходів, спрямованих на систематичне і постійне поліпшення умов праці вчителя і учнів, забезпечення максимальної ефективності навчання і виховання на основі раціонального використання часу, зусиль, коштів вчителя і учнів; Раціоналізація режиму праці і відпочинку, введення гнучкого робочого часуобраз вчителя радянських часів з людиною, яка майже кожен день до ночі вдома вчителя присвячує покликанню все життя своєї улюбленої роботи, але такий «режим» роботи виснажує морально і фізично, створює проблеми в сім'ї і тому не викликає плідної діяльності.

Розвиток демократії — співучасть співробітників в управлінні освітнім закладом ще не є чимось новим для вітчизняної сфери освіти, але спадщина старих часів з «демократією на папері», де це відчувається і зараз. Педагогічна рада повинна відповідати своїй назві, керівник повинен не тільки слухати, а й слухати і враховувати думку членів колективу, відчуття участі співробітників в управлінні-невід'ємна частина статусної мотивації.[40]

## 4.2 Технологія впровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ

Управління будь-якої установи має дотримуватися принципу законності. Розглядаючи Управління персоналом через призму правового регулювання, слід спиратися на законодавство, яке регламентує складові його елементи. Зокрема, необхідне знання питань правового регулювання громадян, трудової діяльності, знання правового аспекту організації.

Нормативно-правове забезпечення — це сукупність документів організаційного, організаційно-правового, організаційно — розпорядчого, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно – довідкові матеріали та інші документи, затверджені в установленому порядку компетентними органами або керівництвом організації.[31]

Нормативно-правове забезпечення створює умови для ефективного процесу Управління персоналом. Воно полягає в Організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі управління персоналом.

Нормативно-методичні матеріали групуються за їх змістом. Розрізняти:

* нормативно-довідкові документи;
* документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру;
* документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Перша група включає норми і нормативи, необхідні при вирішенні завдань організації та планування праці у сфері матеріального виробництва та управління. Документи другої групи регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з Управління персоналом.[2] Документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру містять правила, норми, вимоги, що регламентують стандарти всіх категорій і видів. Норми планування приміщень і робочих місць, стандарти, технічні установки, тарифні ставки, коефіцієнти доплати; бізнес-план, кошторис витрат на виробництво, Типові норми часу, різні звіти, система стандартів з техніки безпеки та інше.

На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби Управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Це: правила внутрішнього розпорядку, колективний договір, положення щодо врегулювання взаємовідносин у колективі; положення з оплати та стимулювання праці. Інструкція по дотриманню правил техніки безпеки та ін.[11]

Основоположним документом в кадровій службі є посадова інструкціядокумент, що регламентує діяльність в рамках кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, який займає цю посаду. Вона може бути складена на основі Типових вимог до посади, що містяться в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців, службовців, але з урахуванням особливостей організації та соціально-економічних умов.

Правове забезпечення полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на персонал з метою досягнення ефективної діяльності організації.

## 4.3 Експериментальна перевірка та узагальнення результатів упровадження факторної моделі контролю системи мотивації праці педагогічних працівників у ЗНЗ

Розглянемо соціально-економічну ефективність заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в Житомирському вищому професійному училищі-інтернаті.

В освітньому закладі на відміну від комерційних організацій, де головною метою діяльності є отримання прибутку, важливими показниками є показники якості освітніх послуг, тобто основний акцент робиться на соціальну ефективність.

Соціальна ефективність виражає соціальний результат управлінської діяльності. Вона характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу в цілому і кожного окремого працівника. Характеризує творчі здібності працівника.

Основним критерієм соціальної ефективності є якість освіти. Якість освіти-сукупність споживчих властивостей освітніх послуг, що забезпечує можливість задоволення комплексу потреб по всебічному розвитку особистості учнів.[20]

Завдяки професійним діям щодо вдосконалення системи мотивації адміністрація Житомирського вищого професійного училища-інтернаті зможе підвищити якість освіти.

Індикатори ефективності:

1.Підвищення рівня професійних досягнень:

* участі педагогів у конкурсних заходах різного рівня;
* отримання заохочень різного рівня (усна і письмова подяка директора, вручення галузевих нагород подячних листів, почесних грамот інших організацій та ін.);
* результативний виступ (в тому числі представлення досвіду роботи на засіданнях, нарадах, конференціях, методичних тижнях, в друкованих виданнях, професійних сайтах, спрямоване на розвиток освіти в школі, в міському окрузі;
* ефективна участь у різних формах підвищення кваліфікації в закладах додаткової професійної освіти, що завершуються заходами за поданням отриманої інформації в колективі школи, зміною якості освіти учнів.

2.Результативність освітньої діяльності:[53]

* позитивні результати в освоєнні дітьми освітньої програми за встановленими в школі показниками;
* наявність високих індивідуальних (групових) результатів дітей в конкурсних заходах різного рівня.

3.Матеріальне стимулювання.

Професійно складені та реалізовані заходи щодо вдосконалення системи мотивації дозволять:

* посилити позитивний імідж професійного училища-інтернату, який

завжди дає відчутну вигоду у вигляді підвищення конкурентоспроможності;

* сформувати сильну корпоративну культуру, яка дозволить підвищити рівень соціально-психологічного клімату в організації до достатнього або високого рівня. Підвищаться такі показники як згуртованість, спрацювання в колективі. Це позначиться на трудовому настрої і створить оптимальну мотивацію;
* збільшити показник успішності до 70%. Цей показник розраховується як співвідношення успішних учнів (загальне число учнів-неуспішні) до загальної кількості учнів;
* у молодих спеціалістовсформувати конструктивне світовідчуття, яке дозволить скоротити тривалість адаптаційного періоду з 1 року до 6 місяців;
* збільшити зростання професіоналізму педагогів, так як з кожним роком все більша кількість педагогів буде, проходить навчання;
* збільшити кількість педагогів беруть участь в муніципальних, обласних і федеральних конкурсах;

Можна зробити висновок про те, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації ефективні, так як в кінцевому підсумку позитивно вплинуть на якість освіти в Житомирському вищому професійному училищі-інтернаті.

У зв'язку з вищевикладеним, можна припустити адміністрації ЖВПУ-і рекомендувати запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації до впровадження.

**ВИСНОВКИ**

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою Управління персоналом. Нові економічні відносини, що виникають в перехідний період, пред'являють і нові вимоги до персоналу. Йдеться не тільки про відбір, навчання та розстановку, а й про формування нової свідомості, менталітету, а отже, і про методи мотивації.

При переході до ринкових відносин основним мотиваційним фактором працівників в даний час є прагнення до гарантованої заробітної плати. При цьому не враховуються ні інтенсивність, ні якість роботи, переважає прагнення до спокійної роботи з невеликим, але гарантованим доходом, як і інтенсивна праця з високою заробітною платою.

У той же час на ринку праці з'являються працівники, що володіють достатнім професіоналізмом і новою обізнаністю про роботу, тобто люди з хорошою трудовою етикою і розумінням. Однак шансів знайти хорошу роботу у вас мало через віковий бар'єр або відсутність консультацій.

Тому і потреби, і мотивація більшості працівників повинні бути додатково вивчені і систематизовані.

Мотивація праці є найважливішим фактором ефективності праці, і як така вона становить основу потенціалу працівника, тобто сукупності ознак, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здатності і схильності людини, його самопочуття, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і особистісного (мотиваційний потенціал).

Керівники повинні особисто брати участь у просуванні співробітників, регулярно відвідувати підрозділи, хоча б по телефону зв'язуватися з керівними принципами. Тільки в цьому випадку конвеєрна система буде ефективною. Щоб процес мотивації був керованим, необхідно створити певні умови:

* ви повинні мати повну і достовірну інформацію про об'єкт управління;
* постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної орієнтації персоналу;
* уважно стежити за соціально-економічними наслідками адміністративних рішень і вміти їх прогнозувати.

Психологічні фактори, що визначають ступінь авторитету керівника: організаційний і мотиваційний потенціал (вміння вести як лідер-організатор і лідер — мотиватор), ціннісна привабливість особистості керівника для членів групи (готовність ділитися своїми принципами та ідеалами) і найголовніше при цьому-тип керівництва, лідер.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток корпоративної культури на підприємстві дозволить підвищити мотивацію співробітників, продуктивність праці, формування певної трудової поведінки працівника, спрямованої на процвітання підприємства, мотивацію працівника до повного використання його фізичних і розумових здібностей в процесі виконання покладених на нього завдань.

Одним з найважливіших аспектів, що впливають на ефективність працівників, є стимуляція, конкретна модель якої існує в кожній компанії або компанії. Він являє собою взаємопов'язані принципи і фактори, які спонукають співробітників працювати продуктивно і, таким чином, продуктивно працювати з усією системою.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова, Н.Г. Персонал-технологии менеджмента/Н.Г.Абрамова. М: Знание, 2006. 490 с.
2. Аверченко, Л.К. Психология и стратегия управления персоналом /Л.К.Аверченко. Москва-Новосибирск, 2007. 561 с.
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 50-52.
4. Андреев, С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям /С.В. Андреев. М.: ЭКО Пресс, 2007. 320 с.
5. Аширова, Д.А. Управление персоналом/Д.А.Аширова. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 432 с.
6. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 223-227.
7. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг. 2001. № 1. С. 88-101.
8. Большаков, А.С.Экспресс-курс по созданию и организации деятельности фирмы / А.С. Большаков, А.А. Радин– СПб.: Питер, 2000. 496 с.
9. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2002. 256 с.
10. Бреслав, Л.С. Кадровый потенциал и пути его повышения/ Л.С. Бреслав, Б.К. Лисовик, И.Н. Ломова //Человек и труд. 2008. №4. С.19-
11. Бурмистров, А.К. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными/А.К. Бурмистров// Управление персоналом.2002. № 7. С. 48-49.
12. Васильев, Ю.П. Управление персоналом производства: Опыт США /Ю.П.Васильев. М.: Экономика, 2008. 203 с.
13. Веснин, В.Р. Основы менеджмента/ В.Р. Веснин. М.:Триада-ЛТД,1996.384 с.
14. Вейл, П. Искусство менеджмента /П.Вейл. М.: Вадим-Пресс, 2009. 575 с.
15. Визюкова, И.В. Кадры. Подбор и оценка /И.В.Визюкова. М.:Свет,2007.398 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент /О.С.Виханский, А.И.Наумов. М.: БЕК, 2007. 390 с.
17. Волкова, Н.В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов (на примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений) // Дис. канд. эконом. наук : 06.08.00. Бийск, 2005. 169 с.
18. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда /Б.М.Генкин. М.: Дело, 2008. 311 с.
19. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с
20. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2000.№ 1.С. 169-174.
21. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. 2006. № 11 (105). С.55-61
22. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов// Банковские технологии. 2002. № 3. С. 41-44.
23. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. / П.Ф. Друкер. М.: Вильямс, 2000. 272 с.
24. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования. 2002.№ 12. С. 87-92.
25. Дятлов, В.А. Управление персоналом /В.А. Дятлов, А.Л. Кибанов. М.: Олбис, 2008. 467 с.
26. Железцов, А.С. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А.С. Железцов // Маркетинг. 2002. №2. С. 53–64.
27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. СПб. и др.: Питер, 2000.508 с.
28. Кацай, М. Разрабатываем систему управления мотивацией персоналом/М.Кацай //Управление персоналом. 2007. №21. С.40-43.
29. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf>
30. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В.Івановська. Київ, 2009. 450 с.
31. Колєснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колєснік // Право і Безпека. 2015. № 3. С. 114-120.
32. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька,Д. Л. Мельничук. К.: Кондор, 2003.296 с.
33. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189
34. [Марцінковська, О. Б. Розвиток і розташування підприємств сфери послуг: аналіз і тенденції / Олександра Богданівна Марцінковська // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль, 2014. – Т. 17, № 2. – С. 76-80.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/1.%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D1%96%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%82%D0%B0%D1%88%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B8%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3.pdf)
35. [Марцінковська, О. Роль коучингу в розвитку персоналу / Олександра Марцінковська, Наталія Фижик // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 257-260.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C%20%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%B2%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83.PDF)
36. Легкий, О. А. Зовнішньоекономічна діяльність Тернопільської області : сучасний стан, проблеми та напрямки її активізації [Текст] / О. А. Легкий, О. Б. Марцінковська // Сталий розвиток аграрно-індустріального регіону : передумови, загрози і перспективи досягнення : монографія / Є. П. Качан, Г. П. Баб'як, Н. М. Бакуліна, О. Грабовецька ; за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 338-358.
37. [Марцінковська, О. Продакт-плейсмент як сучасний маркетинговий інструмент: юридичні аспекти та проблеми ефективності / Олександра Марцінковська, Олег Легкий // Економічний аналіз : зб. наук. прць. – Тернопіль : Економічна думка, 2013. – Т. 13. – С. 327-333.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE/111%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BA%D1%82-%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%8F%D0%BA%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%8E%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf)
38. Омаров, А.М.Управление и человек /А.М.Омаров.М.: Экономика,2007.515 с.
39. Петров Г.И. Политика доходов и заработной платы / Г.И. Петров. М.: Юнити-ДАНА, 2006. 217 с.
40. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90>
41. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л.Просянчук// Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 86-93.
42. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов //Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2009. № 5. С. 93–96.
43. Слабко Я. Я. Основні поняття і концепції мотивації праці / Я. Я. Слабко// Грані. 2013. № 12. С. 37-43.
44. Стаценко Є. В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В. Стаценко, Ю. В. Лобода //Економіка та управління. 2011. C. 11–13
45. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість йоговпровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька//Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені ІванаОгієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
46. Стрижеус Л. В. Cутність та необхідність оцінки мотивації праціперсоналу / Л. В. Стрижеус, Т. І. Плахутіна // Економічні науки. Сер. :Економіка та менеджмент. 2013. Вип. 10. С. 200-212.
47. Сукач О. О. Взаємозв’язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 154-159.
48. Темницкий, А.Л. Мотивация труда наемных работников[Текст] / А.Л. Темницкий // Экономический субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред Р.М. Нуреева. М.: МОНФ. С. 343– 351.
49. Топчеєва Ю. В. Мотивація працівників як засіб забезпечення та зміцнення трудової дисципліни / Ю. В. Топчеєва // Форум права. 2012. № 4. С. 908–912
50. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя / О. В. Тужилкіна // Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 184-189.
51. Управление персоналом /Под ред. проф. Ю.М.Легкова. М.: ЭКО-пресс, 2008. 683 с.
52. Удальцова М.В. Теории мотивации: учеб. пособие/ М.В. Удальцова. Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. – 56с.
53. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. 2015. № 11. С. 109-113.
54. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. М.: Дело, 2007. 448 с.
55. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / пер. с англ./ Г. Форд. М.: Харвест, 2003. 448 с.
56. Экономика труда : учеб. пос. /Под ред. Н.С. Новоселова. М.: Бизнес-пресс, 2009. С. 343–351.

# ДОДАТКИ

**Додаток 1**

Методологія оцінки задоволеності роботою (автор Л.А. Верещагіна).

Ця методика може служити для вивчення задоволеності працівника мікрокліматичними умовами праці, змістом діяльності, взаємовідносинами з керівниками і колегами, можливістю професійного зростання та іншими факторами.

Оснащення. Анкета з 14 заявами та 5 варіантами відповідей зі шкалою оцінки від 1 до 5 балів:

1. бал - цілком задоволений,
2. бали-задоволений,
3. бали - не зовсім задоволені,
4. бали - не задоволені,
5. балів-дуже не влаштовує.

Послідовність робіт. Обстеження може проводитися як індивідуально, так і в групі. Випробовувані роздають анкети і читають інструкцію: «перед вами анкета, що містить 14 висловлювань. Будь ласка, оцініть кожне з цих тверджень, кружіть кругову фігуру, яка відповідає вашим уявленням про ступінь задоволення ваших потреб, вимог і т.д.».

Обробка та оцінка результатів. Точки, відмічені на формі, складаються.

За результатами опитування можна набрати від 14 до 70 балів. Якщо людина набирає 40 і більше балів, це свідчить про його незадоволеність роботою. І відповідно, чим менше очок набирає співробітник, тим вище його задоволеність роботою.

ТЕСТ "задоволеність роботою" 1 - дуже задоволений

2-задоволений

3-Не зовсім задоволений

4 - не задоволені

5-надзвичайно не задоволені

№ Затвердження

1. ваше задоволення компанією (організацією), в якій ви працюєте (1 2 3 4 5)
2. ваше задоволення фізичними умовами (спека, холод, шум).D.) (12345)
3. ваша задоволеність роботою (1 2 3 4 5)
4. Ваше задоволення узгодженістю дій співробітників (12345 р.)
5. ваше задоволення стилем керівництва вашого керівника (12345)
6. ваше задоволення професійною компетентністю вашого керівника (1 2 3 4 5)
7. ваша задоволеність заробітною платою в сенсі відповідності Праці (1

2 3 4 5)

1. ваша задоволеність заробітною платою в порівнянні з тим, скільки платять за ту ж роботу в інших компаніях (в інших організаціях) (1 2 3 4 5)
2. ваше задоволення від обслуговування (Professional) просування (1 2 3

4 5)

1. ваше задоволення можливостями фінансування (1 2 3 4 5)
2. ваше задоволення від того, як ви можете використовувати свій досвід і навички (1 2 3 4 5)
3. Ваше задоволення вимогами роботи з розвідки (12345 р.)
4. ваше задоволення тривалістю робочого дня (1 2 3 4 5)

14.Якою мірою ваша задоволеність роботою вплине на ваше рішення, якщо ви будете шукати іншу роботу. (1 2 3 4 5)

1. Їх задоволеності психологічним кліматом в колективі. (12345 р.)
2. Чи задоволені ви психологічною допомогою і підтримкою в команді?

(1 2 3 4 5).

17. Ваше задоволення існуючої системи нематеріального заохочення працівників. (1 2 3 4 5).

Анкета може містити до 30-35 питань і відображати основні джерела задоволеності персоналу своєю роботою.

При розробці діагностичного інтерв'ю в нього можуть входити подібні питання. Перевага діагностичного інтерв'ю як діагностичного інструменту полягає в тому, що тут є можливість задавати уточнюючі питання, які дозволяють глибше вивчити і структурувати проблему. Крім того, досвідчений інтерв'юер (це може бути зовнішній консультант або професійний співробітник) може візуально відстежувати моменти неповної щирості і вміти задавати співробітнику додаткові питання, що викликають напругу.