

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

На тему

Психологічні основи стимулювання працівників звкладу освіти

Студента 4 курсу, 6 групи,

Спеціальності 053 Психологія

Спеціалізація Практична психологія

Свиридова Аліна Павлівна

Науковий керівник

Кандидат психологічних наук

Скрипкін Олег Григорович

Гарант освітньої програми

Кандидат психологічних наук

Доцент

Овдієнко Ірина Михайлівна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	7
1.1.Поняття «стимулювання» праці	7
1.2.Роль психології в стимулюванні працівників. Особливості стимулювання працівників у закладах освіти	13
1.3.Теорії мотивації працівників	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	32
2.1.Вибірка та методи дослідження	32
2.2.Опис об'єкту дослідження	33
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДТЕУ	36
3.1.Дослідження особливостей формування та впровадження стимулювання працівників в ДТЕУ	36
3.2.Формування психологічного механізму стимулювання працівників для ДТЕУ.....	43
3.3. Методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо підвищення стимулювання працівників	50
ВИСНОВОК	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

В сучасному світі, де освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільства, ефективна робота працівників закладів освіти має величезне значення. Якість наданої освіти, задоволення працівників і досягнення позитивних результатів залежать від багатьох факторів, але одним із найважливіших з них є психологічне стимулювання працівників. У сучасних умовах, коли швидкі зміни, зростання конкуренції та високі вимоги до якості освіти постійно присутні, важливо зрозуміти, що працівники закладів освіти є ключовими фігурами у досягненні успіху. Однак, їхні мотивація, ентузіазм і відданість роботі часто впливають на результати навчання та загальний розвиток учнів. Тому розуміння психологічних основ стимулювання працівників закладу освіти стає надзвичайно актуальною темою.

Задоволеність роботою, внутрішня мотивація, розвиток професійних навичок та почуття власної значущості є лише кількома аспектами, які впливають на продуктивність працівників. Розуміння і використання психологічних методів стимулювання може допомогти керівникам та адміністрації закладів освіти забезпечити оптимальні умови для працівників і досягнення виняткових результатів. Також, у сучасному світі з'являються нові виклики, пов'язані зі змінами в системі освіти, впровадженням нових технологій та зміною ролі вчителя. Професійні педагоги потребують постійного розвитку, адаптації до нових вимог і забезпеченням ефективного навчання студентів. Це вимагає розуміння психологічних аспектів, які можуть сприяти мотивації, залученості та самореалізації працівників закладу освіти.

Наголос на психологічних основах стимулювання працівників в закладах освіти особливо важливий у контексті змінюючихся соціально-економічних умов, зростаючої конкуренції та інноваційних технологій. Педагогічний колектив, який має високий рівень мотивації та задоволення від своєї роботи, здатний досягти вражаючих результатів навчання та виховання. Розуміння психологічних механізмів, які сприяють ефективному стимулюванню

працівників, може допомогти керівникам освітніх закладів створити сприятливу атмосферу для розвитку креативності, інноваційного мислення та професійного зростання педагогів. Такі фактори, як почуття власної важливості, визнання досягнень, можливість участі у прийнятті рішень і розвитку особистих компетенцій, мають велике значення для підтримки й мотивації працівників.

Ефективне стимулювання працівників закладу освіти має велике значення для збереження талановитих фахівців і попередження втрати цінних кадрів. Задоволеність роботою і відчуття власної цінності можуть стати факторами, що сприяють ретенції працівників та збільшенню їхньої відданості до закладу освіти. Більш того, високий рівень мотивації і задоволеності працівників може позитивно позначитися на репутації закладу та залученні нових працівників. Насамперед, варто зазначити, що стимулювання працівників не обмежується лише фінансовою складовою. Психологічні аспекти, такі як визнання досягнень, можливість розвитку та професійного зростання, створення комфортного та сприятливого робочого середовища, також мають важливе значення. Враховуючи наведені факти, вивчення психологічних основ стимулювання працівників закладу освіти є актуальним і необхідним завданням для керівництва освітньої установи. Застосування психологічних принципів та методів стимулювання може сприяти поліпшенню якості освітнього процесу, зростанню продуктивності працівників та досягненню високих результатів.

Актуальність вивчення психологічних основ стимулювання працівників закладу освіти полягає в тому, що сучасна освітня система зазнає значних змін і вимагає нового підходу до управління персоналом. Освітні заклади стикаються з рядом викликів, таких як зміни в педагогічному процесі, впровадження нових технологій, розвиток інклюзивної освіти, потреба в інноваціях та адаптація до швидкозмінних умов.

Дану тему досліджували такі вчені : Данюк В. М. [1], Богиня Д. П. [4], Горенко А. І. [5], Квасній Л. Г. [9], Колот А. М. [11], Магас М. А. [14], Мочерний С.В. [16], Бондарчук Л. В. [22] та інші.

Мета даного дослідження полягає у вивченні психологічних основ стимулювання працівників закладів освіти з метою покращення їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Відповідно до поставленої мети, були поставлені наступні **завдання** :

1. Охарактеризувати поняття «стимулювання» праці .
2. Дослідити роль психології в стимулюванні працівників. Особливості стимулювання працівників у закладах освіти.
3. Охарактеризувати теорії мотивації працівників.
4. Провести дослідження психологічних основ стимулювання працівників в ДТЕУ.

Об'єктом даного дослідження є заклади освіти, зокрема педагогічні колективи, адміністрація та інші працівники, які займаються навчанням та вихованням учнів.

Предметом дослідження є психологічні аспекти, що пов'язані з мотивацією, задоволеністю роботою, потребами та очікуваннями працівників закладів освіти.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань будуть застосовані наукові **методи** дослідження. Серед них використовуються аналіз наукової літератури, спостереження, опитування, анкетування та інтерв'ювання працівників закладів освіти. Інформація, отримана шляхом застосування цих методів, дозволить провести аналіз, зробити висновки та розробити рекомендації для практичного застосування.

Наукова новизна даного дослідження полягає у систематизації наукових підходів до стимулювання працівників у сфері освіти, а також у розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на покращення мотивації та задоволеності працівників. Дослідження враховує специфіку закладів освіти та встановлює зв'язок між психологічними аспектами стимулювання та успішністю діяльності закладів освіти.

Практичне значення даного дослідження полягає в тому, що отримані результати та рекомендації можуть бути використані адміністрацією закладів освіти для покращення умов праці та стимулювання працівників.

На основі дослідження можна розробити програми та стратегії стимулювання працівників, які будуть спрямовані на задоволення їхніх потреб, враховувати психологічні аспекти та специфіку закладів освіти. Це може включати в себе здійснення заходів з професійного розвитку, надання можливостей для самореалізації та кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці, встановлення системи мотиваційних заохочень та винагород, сприяння розвитку позитивного робочого середовища та колективу. Застосування рекомендацій даного дослідження може призвести до підвищення продуктивності працівників, зниження рівня втрати кадрів, покращення якості освітніх послуг та задоволення потреб учнів. Крім того, ефективне стимулювання працівників може сприяти підвищенню репутації та конкурентоспроможності закладу освіти.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (60 найменувань) та додатків. Повний обсяг роботи становить сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Поняття «стимулювання» праці

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом управління і розвитку сучасного підприємства, оскільки створює для кожного працівника такі умови праці, які дозволяють йому максимально розкрити свій трудовий потенціал, і від цього залежить досягнення цілей і завдань підприємства.

Сучасні власники, менеджери і розпорядники всіх рівнів в рамках своїх посадових обов'язків повинні розуміти і брати до уваги, що різні мотиви, потреби, стимули і цілі роблять істотний вплив на діяльність конкретного співробітника в процесі роботи. Матеріальна винагорода у вигляді грошової винагороди, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно, робить істотний вплив на активність персоналу і його зацікавленість в роботі. Однак різні дослідження показують, що на ефективність працівників і найманих працівниць в компаніях впливають і інші умови. Усі ці елементи стосуються процесу стимулювання та мотивації праці або системи стимулювання та мотивації персоналу [23].

Тому подумайте про те, що означає просування по службі і навіщо воно потрібне в компанії. Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, що дає певні, заздалегідь визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значущих і соціально обумовлених потреб працівника і формує у нього мотиви до праці [23].

Метою стимулювання до праці є розвиток системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, розкриття здібностей працівника і підвищення його економічної і соціальної відповідальності. Для того щоб стимули в повній мірі виконували свою роль, в суспільній свідомості необхідно подолати ставлення до людини тільки як до особистості, щоб зіставляти вигоди від підвищення його матеріального добробуту з тяготами більш інтенсивної роботи.

Такий підхід (на жаль, найбільш поширений) обмежує систему стимулювання заробітною платою, компенсаціями і способами «наварювання» доходу. Моральні та творчі стимули до праці вважаються менш важливими, і їм часто відводиться другорядна роль [23].

Тим часом, якщо завдання полягає в тому, щоб значно підвищити суспільно необхідну інтенсивність і якість праці, забезпечити більш ефективне використання професійного потенціалу, то дуже важливі соціальні чинники – гармонізація особистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості в трудовий процес. Щоб посправжньому керувати інтересами, необхідно забезпечити спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів [23].

Такий підхід до системи стимулювання праці, про що свідчить досвід не тільки українських, а й зарубіжних компаній, значно підвищує ефективність матеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує, що якщо заробітна плата компенсує відсутність творчого початку роботи, недостатню участь працівників в управлінні компанією, слабку соціальну інфраструктуру та подібні явища (наприклад, складне та непривабливе робоче середовище), функції, що сприяють високопродуктивній роботі, не можуть бути реалізовані досить ефективно. Стимуляція призначена для виконання наступних основних функцій:

1. економічне стимулювання-це система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності шляхом забезпечення матеріальної зацікавленості працівників і службовців підприємства у в результатах діяльності; вона покликана сприяти підвищенню ефективності виробництва, вирішенню проблем, що стоять перед підприємством, і підвищенню результативності його діяльності; вона покликана допомогти підвищити ефективність виробництва, вирішити проблеми, з якими стикається економіка, і, перш за все, сприяти підвищенню продуктивності праці;
2. соціальна функція заохочення праці пов'язана з тим, що працівник, який займає певне місце в системі суспільної праці, забезпечує себе певним набором економічних і соціальних пільг. Впливаючи на доходи певних категорій

працівників, стимули впливають як на професійну та кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. У той же час використання різних видів стимулювання у вигляді матеріальних, духовних і соціальних благ для задоволення широкого спектру потреб працівника і його сім'ї сприяє розвитку особистісних і професійних якостей; [12]

3. соціально-психологічна функція проявляється у формуванні внутрішнього світу працівника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і ставлення до роботи.;

4. морально-виховна функція спрямована на формування моральних якостей особистості співробітника.

Система стимулювання праці включає в себе комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників і, як наслідок, підвищення ефективності та якості праці. Однак співробітник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при строгому дотриманні і які санкції підуть в разі порушення. Отже, система стимулювання праці повинна ґрунтуватися на певному базисі (нормативному рівні трудової активності). Отже, система стимулювання праці відіграє вирішальну роль у функціонуванні компанії [23].

Обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне стимулювання. При цьому система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищити продуктивність праці і викликати інтерес до результатів діяльності підприємства у рядових співробітників, розробляється з урахуванням його специфіки і кадрових особливостей. Ефективна система матеріального стимулювання працівників повинна відповідати наступним вимогам[26]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку компенсацію він отримає залежно від результатів своєї роботи;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску кожного співробітника в роботу всієї команди;

- своєчасність: винагорода повинна послідувати якомога швидше, щоб отримати результати;
- актуальність: винагорода повинна бути значущою для працівника;
- справедливість: правила, що регулюють розмір винагороди, повинні бути ясними і справедливими для кожного співробітника організації.

Другим аспектом є нематеріальна Стимуляція, яку можна розділити за допомогою наступних методів [27].:

- економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони передбачають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, а після їх виконання отримують економічну винагороду за результати роботи. Використання економічних методів передбачає складання плану роботи, контроль за його виконанням, а також економічне стимулювання праці, тобто раціональну систему оплати праці, яка передбачає заохочення за певний обсяг і якість роботи і застосування санкцій за неналежну кількість і недостатню якість роботи;
- засновані на політиці організаційні та адміністративні методи. Ці методи засновані на мотивації влади, заснованої на підпорядкуванні закону, верховенстві закону, старшинстві і можливості примусу. До них відносяться організаційне планування, організаційна стандартизація, інструктаж та контроль. Авторитарна мотивація відіграє дуже важливу роль в управлінні: вона має на увазі не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при якому виконання вказівок керівництва є обов'язковим для підлеглих. Мотивація органів влади створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-адміністративні методи покликані забезпечити ефективну управлінську діяльність на будь-якому рівні, засновану на їх науковій організації;
- соціально-психологічні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності співробітників. Ці методи в основному впливають на свідомість працівників, соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей, соціально стимулюючи трудову активність. Ця група методів включає

різноманітний арсенал методів і технік, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. Ці методи включають анкетування, тести, опитування, інтерв'ю та багато іншого.

Таким чином, в даному параграфі розглядається суть і роль просування для сучасного підприємства в конкурентному середовищі.

Одне з найпопулярніших визначень мотивації досить просте: «мотив – це внутрішня цінність діяльності».

Мушкін І. розглядає важливість мотивації з управлінської точки зору. Зокрема, він вважає, що мотивація полягає в тому, щоб:

1) управлінська функція, яка спонукає підлеглих працювати з максимальною ефективністю;

2) Прямий і непрямий вплив на зміни в орієнтації та інтересах персоналу.

Соціологія визначає термін «мотивація» як:

1. розуміння індивідом ситуації, аналіз і реалізація різних форм поведінки, результатів цієї поведінки і формування мотивів.

2. відносно стабільна система стимулів і мотивів, що визначає поведінку суб'єкта або учасників дослідження.

Економічний словник трактує поняття мотивації як зовнішній або внутрішній запит суб'єкта до діяльності з метою досягнення цілей, наявності інтересу і методів стимулювання [6].

На думку Уткіна Е.А, «мотивація – це стан особистості, що визначає рівень активності і спрямованість дій людини в конкретній ситуації» [7].

Г. Г. Хасен визначає цей термін наступним чином: « мотивація – це спонукання до інтенсивної діяльності індивідів, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити конкретні потреби» [8].

Проаналізувавши вітчизняні та зарубіжні підходи, можна сказати, що визначення поняття «мотивація» в чомусь схоже на наукове визначення поняття «мотивація»: під мотивацією розуміються певні функціональні рушійні сили, що визначають моделі поведінки людей. З одного боку, на це впливає стимул,

нав'язаний ззовні, з іншого – впевненість у собі, тобто поведінка людини завжди мотивована.

Мотивувати співробітників означає зачіпати їх основні інтереси, виявляти інші потреби в чому-небудь. Характеристика мотиваційного процесу може бути пояснена низкою понять: потреби, мотиви, стимули, одержувана винагорода [9].

Мотивація-це процес заохочення кожного працівника до активних дій для задоволення як власних потреб, так і потреб та цілей, які пропонує організація.

Першим і найбільш поширеним методом мотивації була так звана політика батога і пряника. Цей метод існує дуже давно і використовується для досягнення бажаних показників ефективності, і він довгий час існував у контексті адміністративно-командної системи.

Цей метод був ефективний при повторюваних регламентних операціях, незначної значної частини роботи, неможливості змінити місце роботи з різних причин, а також при укладенні командних і колективних договорів, в яких практикувався ефект регульованих надлишків і утримань. [2]

З ростом ролі людського фактора стали з'являтися психологічні методи підвищення мотивації. Ці методи засновані на твердженні, що основним фактором є не тільки матеріальна винагорода за працю, а й нематеріальні стимули, такі як самоповага, визнання з боку колективу, моральне задоволення від роботи, гордість за компанію. [3]

Зміст того, що може мотивувати людину в принципі, буквально безмежно, оскільки все, що робиться і виробляється суспільством, як в матеріальній, так і в духовній сферах, в кінцевому рахунку робиться людьми, які однаково віддані різним видам діяльності і керуються різними мотивами.

Стимулювання праці, в свою чергу, є одним із загальних методів соціального управління, що впливає на поведінку і діяльність людей, соціальних груп і трудових колективів. Важливо підкреслити, що співробітнику необхідна воля для вибору стратегії і тактики робочого поведінки. Ступінь цієї свободи зростає в міру того, як ми переходимо від командно-адміністративної системи управління національною економікою до ринкової. Термін «просування по

службі» охоплює всі методи мотивації, впливу та винагороди, що використовуються в управлінні, включаючи адміністративне, економічне, матеріальне та соціальне регулювання.

Стимули є ефективним інструментом управління бізнесом, коли політика стимулювання є науковою, раціональною та враховує внутрішні та зовнішні фактори навколишнього середовища. Це має стати основою для розробки політики стимулювання, яка є основою для визначення системи стимулювання. Стимулювання – це більш вузьке поняття, ніж самі стимули, і воно реалізується як частина загальної мотиваційної політики. Таким чином, на відміну від мотивації, характеристикою мотивації є її тривалість і мотивація співробітників шляхом застосування мотивації до їх роботи з належною ретельністю для підвищення їх продуктивності і результативності.

1.2. Роль психології в стимулюванні працівників. Особливості стимулювання працівників у закладах освіти

Психологія відіграє важливу роль у стимулюванні працівників і є необхідним інструментом для досягнення успіху в організації. Розуміння і використання принципів психології може сприяти покращенню мотивації, продуктивності та задоволеності працівників. Нижче наведено деякі ключові аспекти, які підкреслюють роль психології в стимулюванні працівників: [31]

Розуміння мотивації: Психологія досліджує, які фактори мотивують людей і що спонукає їх до досягнення кращих результатів. Використання знань про мотивацію допомагає керівникам створювати ефективні системи стимулювання, включаючи фінансові та нематеріальні заохочення, які відповідають потребам працівників.

Психологічна безпека та задоволеність: Розуміння психологічних аспектів робочого середовища дозволяє створювати безпечну та сприятливу атмосферу для працівників. Психологи можуть допомогти виявити фактори, які можуть спричиняти стрес або незадоволеність на роботі, та розробити стратегії для їх подолання.

Розвиток особистості: Психологічний підхід до стимулювання працівників передбачає врахування індивідуальних розбіжностей і потреб кожного працівника. Шляхом розвитку особистості та розуміння індивідуальних цілей та амбіцій, психологи можуть допомогти створити персоналізовані плани розвитку.

Комунікація та лідерство: Психологічні знання про комунікацію та лідерство є важливими для стимулювання працівників. Ефективні комунікаційні стратегії допомагають уникати недорозумінь, підвищують взаємодію та сприяють позитивному робочому середовищу. Психологи можуть навчити керівників ефективним способам комунікації та лідерських навичок, які стимулюють співробітників до досягнення високих результатів.[22]

Тімбілдінг та співпраця: Робота в команді є важливим аспектом багатьох організацій. Психологи можуть допомогти у формуванні сильних команд, сприяють тімбілдингу та сприяють взаємодії між колегами. Застосування психологічних принципів сприяє покращенню співпраці, взаєморозумінню та вирішенню конфліктів, що стимулює ефективну роботу команди.

Розвиток навичок і саморозвиток: Психологія допомагає виявляти і розвивати потенціал працівників. Застосування психологічних методів, таких як тренінги, менторство і коучинг, допомагає працівникам розвивати навички, покращувати свою професійну компетентність та досягати особистих цілей. Це сприяє постійному саморозвитку працівників і підтримує їхню мотивацію на роботі.

Використання психології в стимулюванні працівників має численні переваги для організації. Наприклад:

Покращення робочого задоволення: Розуміння потреб та мотивації працівників дозволяє створювати умови, в яких вони відчують себе задоволеними та задоволені своєю роботою. Це може позитивно позначитися на їхній робочій ефективності та лояльності до організації.

Збільшення мотивації: Психологічні методи стимулювання, такі як надання цікавих завдань, можливості для особистого розвитку та прогресу, визнання досягнень працівників, допомагають підтримувати високий рівень мотивації. Це

сприяє підвищенню продуктивності та досягненню більших результатів на роботі.

Покращення комунікації та співпраці: Використання психологічних принципів допомагає покращити комунікацію між співробітниками та керівниками, знижує рівень конфліктів і сприяє побудові позитивних взаємин. Це стимулює співпрацю, тимбилдінг та досягнення спільних цілей.

Збереження талантів та зниження текучості кадрів: Застосування психологічних методів в стимулюванні працівників може допомогти зберегти талановитих співробітників та знизити рівень текучості кадрів. Коли працівники відчують себе задоволеними, мотивованими і визнаними в своїй роботі, вони менш схильні до переходу до інших організацій. Це дозволяє зекономити ресурси, пов'язані з процесом найму та навчання нових працівників.[16]

Підвищення інноваційності та творчості: Стимулювання працівників через психологічні методи може сприяти розвитку їхньої творчості та інноваційних здібностей. Створення сприятливого середовища для вираження ідей, підтримка самовираження та експериментування сприяють розвитку новаторського мислення та внесенню позитивних змін у робочі процеси. Крім того, психологія також допомагає виявляти та управляти стресом на робочому місці. Стрес може негативно впливати на продуктивність та загальний стан працівників. Психологи розробляють стратегії для ефективного управління стресом, включаючи методи релаксації, медитації, тренування управління емоціями та розуміння основних принципів роботи стресових реакцій.

Застосування психологічних підходів до стимулювання працівників також допомагає вирішувати проблеми низької мотивації, втрати інтересу до роботи та використання психологічних блокувань. Це може включати роботу з працівниками над розвитком навичок самомотивації, встановленням реалістичних цілей та наданням підтримки для їх досягнення. Крім того, психологічний підхід до стимулювання працівників може сприяти покращенню робочого клімату і залученням до роботи всіх членів команди. Це означає розуміння та врахування індивідуальних розбіжностей, культурних

особливостей та потреб працівників. Психологи можуть надати рекомендації щодо встановлення ефективних комунікаційних процесів, підтримки різноманітності та сприяння взаємодії між всіма членами організації. [44]

Одним із ключових аспектів ролі психології в стимулюванні працівників є індивідуалізація підходу. Кожен працівник унікальний і має свої особливості, потреби та мотивацію. Психологічні методи дозволяють враховувати цю індивідуальність та налаштовувати стратегії стимулювання відповідно до потреб кожного працівника. Це може включати встановлення чітких цілей, надання зворотного зв'язку, розвиток навичок та сприяння самореалізації.

Психологія також вносить вагомий внесок у визначення системи винагород та мотиваційних програм. Вона допомагає розуміти, які фактори є ключовими для мотивації працівників, чи необхідні матеріальні стимули, чи важлива визнання та почуття досягнень. Психологи сприяють впровадженню ефективних систем винагород, які враховують потреби та мотивацію працівників, тим самим стимулюючи їх до досягнення високих результатів.

Роль психології в стимулюванні працівників у закладах освіти, таких як школи та університети, є особливо важливою для забезпечення якісної освіти та розвитку студентів. Ось декілька прикладів, як психологія може впливати на стимулювання працівників у цих контекстах:

Підтримка психологічного благополуччя працівників: Психологи можуть працювати з педагогічними працівниками, сприяючи їх психологічному благополуччю. Це може включати надання психологічної підтримки, тренування стратегій самодогляду, розуміння емоційного вигорання та навчання методів впорядкування стресу. Задоволені та емоційно стабільні працівники виконують свої обов'язки ефективніше та більш мотивовано.

Розвиток навичок педагогічного лідерства: Психологія допомагає директорам та адміністраторам закладів освіти розвивати навички лідерства, що сприяють мотивації та задоволенню педагогічного персоналу. Це може включати розуміння стилів керівництва, побудову сприятливого робочого середовища,

підтримку професійного розвитку та визнання досягнень педагогічних працівників.

Психологічна підтримка студентів: Психологи можуть працювати з університетським персоналом, допомагаючи їм в розумінні та підтримці психологічних потреб студентів. Це може включати надання консультацій, тренування навичок саморегуляції, розробку психологічних програм.

Консультативна підтримка вчителів: Психологи можуть співпрацювати з вчителями, надаючи їм консультативну підтримку щодо психологічних аспектів навчання та управління класом. Вони можуть допомагати вчителям виявляти та розв'язувати проблеми поведінки, розвивати позитивні методи дисципліни та навчання, а також робити індивідуальну адаптацію для учнів з особливими потребами.

Психологічна оцінка та розвиток студентів: Психологи можуть проводити оцінку та розвивати психологічні компетенції студентів, що сприяє їхньому особистісному розвитку та успішному навчанню. Вони можуть надавати індивідуальну консультацію та розвивати навички саморефлексії, соціальної адаптації, емоційного інтелекту та стресового управління.

Психологічні тренінги та розвиток особистісних навичок: Психологи можуть проводити тренінги та семінари для працівників освітніх закладів з розвитку особистісних навичок, таких як комунікація, лідерство, творчість, самоменеджмент та інші. Це допомагає працівникам розвивати свій потенціал та виконувати свої обов'язки більш ефективно.[35]

Психологічне консультування батьків: Психологи можуть співпрацювати з батьками учнів, надаючи їм психологічну підтримку, поради та інформацію про розвиток дітей, вплив навчання на їхню психічну та емоційну стабільність.

Розробка програм психологічної підтримки: Психологи можуть брати участь у розробці та впровадженні програм психологічної підтримки в освітніх закладах. Ці програми можуть включати навчання навичкам соціально-емоційного розвитку, попередження шкільного насильства, стресового управління та підтримку психічного здоров'я учнів та працівників.

Дослідження та впровадження інноваційних підходів до навчання: Психологія може допомогти вивчати ефективні методи навчання та розробляти нові підходи до освіти. Вона може впливати на організацію навчального процесу, враховуючи індивідуальні особливості учнів та забезпечуючи оптимальні умови для навчання та розвитку.

Психологічна підтримка при вирішенні конфліктів: Психологи можуть допомагати вчителям та адміністрації вирішувати конфлікти, що виникають у шкільному середовищі. Вони надають методики медіації, тренування навичок конструктивного спілкування та сприяють створенню мирного та сприятливого клімату в школі.

Розробка програм впровадження позитивних практик: Психологи можуть сприяти впровадженню позитивних практик у школах та університетах, що стимулюють працівників до високої продуктивності та досягнення позитивних результатів. Це можуть бути програми пошуку сенсу в роботі, розвитку оптимізму та вдячності, підтримки колективної співпраці та взаємодії.

Психологічна підтримка під час переходу: Психологи можуть надавати підтримку працівникам освітніх закладів під час переходу на нові програми, методики або структурні зміни. Вони можуть допомагати управлінню і працівникам адаптуватися до нових умов, заспокоювати страхи та стресові реакції, а також планувати ефективну реалізацію змін.[51]

Дані приклади демонструють, що психологія має значний вплив на стимулювання працівників у закладах освіти. Вона сприяє психологічному благополуччю, розвитку особистості, забезпеченню позитивного робочого середовища та досягненню високих результатів в навчанні та вихованні студентів.

Залучення психологів до роботи з працівниками освітніх закладів допомагає створити сприятливу атмосферу співпраці, взаєморозуміння та підтримки. Вони допомагають індивідуально підходити до потреб та проблем працівників, сприяють їхньому саморозвитку, психологічному благополуччю та задоволенню в роботі. Крім того, психологія допомагає виявляти та ефективно

впливати на фактори, що впливають на працівників, такі як стиль керівництва, комунікація, взаємини в колективі, навчальна та робоча середовище.

Стимулювання працівників у закладах освіти є важливим аспектом керування персоналом, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволенню працівників та покращенню якості освітнього процесу. Особливості стимулювання працівників в цьому секторі включають такі аспекти:

Фінансові стимули: Заробітна плата є одним з основних факторів, який впливає на мотивацію працівників. Заклади освіти можуть використовувати систему додаткових винагород за досягнення певних цілей, премії за якість виконаної роботи, а також можливості отримання підвищення заробітної плати в залежності від освітнього стажу та кваліфікації.

Професійний розвиток: Заклади освіти можуть забезпечувати можливості для навчання та професійного розвитку своїх працівників. Це може включати участь у семінарах, тренінгах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації тощо. Додаткові знання та навички допоможуть працівникам вдосконалити свою роботу та розвиватися професійно.

Визнання та похвала: Важливим аспектом стимулювання працівників є визнання їхніх досягнень та похвала за виконану роботу. Регулярні повідомлення про успіхи та внесок працівників можуть підвищити їхню мотивацію та самооцінку. Можна використовувати такі форми визнання, як письмові подяки, нагороди, почесні звання тощо.

Гнучкі робочі умови: Надання гнучкості в робочому графіку та робочому середовищі може бути важливим стимулом для працівників у закладах освіти. Наприклад, можливість працювати з дому, гнучкість у виборі робочих годин або можливість виконувати завдання за встановленими термінами.

Розвиток кар'єри: Забезпечення можливостей для професійного росту та кар'єрного розвитку є важливим фактором стимулювання працівників у сфері освіти. Заклади освіти можуть надавати можливості для зростання по службі, переходу на вищі посади, участі у проектах або комітетах тощо.

Підтримка робочого клімату: Створення сприятливого робочого клімату є важливим аспектом стимулювання працівників. Це може включати підтримку комунікації, взаємодії та співпраці між колегами, підтримку робочих відносин, створення командного духу та позитивного робочого середовища.[30]

Розуміння та підтримка індивідуальних потреб: Важливо мати розуміння потреб та очікувань працівників у закладах освіти. Індивідуальний підхід до стимулювання може включати урахування інтересів та мотивацій працівників, надання можливостей для самореалізації, підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Використання технологій: Впровадження сучасних технологій у процеси навчання та роботи може стати стимулюючим фактором для працівників у закладах освіти. Забезпечення доступу до сучасного обладнання та програмного забезпечення, навчання працівників використанню цих технологій та надання їм можливості застосовувати їх у своїй роботі може підвищити їхню мотивацію та ефективність.

Здоров'я та благополуччя працівників: Заклади освіти можуть забезпечувати програми підтримки здоров'я та благополуччя своїх працівників. Це може включати медичне страхування, проведення фітнес-занять або спортивних заходів, психологічну підтримку та консультування, що сприятиме загальному самопочуттю та здатності працівників до виконання своїх обов'язків.

Узагалі, роль психології в стимулюванні працівників полягає в розумінні їхніх потреб, мотивації та психологічних процесів. Застосування психологічних підходів дозволяє створювати сприятливе робоче середовище, де працівники відчувають себе задоволеними, мотивованими та залученими до своєї роботи. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та виробленню позитивного ставлення до роботи.[17]

Враховуючи особливості закладів освіти, стимулювання працівників повинно бути зорієнтоване на досягнення педагогічних цілей, покращення якості освіти та задоволення потреб учнів. Це може бути досягнуто шляхом

використання комплексного підходу, поєднання різних видів стимулів та індивідуального підходу до потреб працівників.

1.3. Теорії мотивації працівників

Під впливом сучасних провідних теорій корпоративної мотивації виникла нова філософія управління персоналом, що відображає традиційні і нетрадиційні підходи до впливу на поведінку людини. Розглядаючи найбільш поширені методи мотивації до праці, ми можемо виділити найбільш ефективні з них.

Матеріальна винагорода-це регулярні (щомісячні, щоквартальні) або одноразові (щорічні) грошові кошти, що виплачуються працівникам, визначені на підприємстві або на основі оцінок показників і умов їх виробничої, підприємницької, торговельної або підприємницької діяльності. Матеріальна винагорода включає в себе: заробітну плату (зазвичай більшу частину від загальної винагороди працівників); надбавки, надбавки і бонуси, розподіл прибутку. [43]

Система матеріального стимулювання заснована на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників з урахуванням умов праці та побуту, сімейного стану та професійної кваліфікації працівників і є ефективним механізмом реалізації поєднання матеріальних інтересів і роботи.

Заробітна плата-це певний набір інструментів, що використовуються для мотивації працівників у компанії. Компанія відшкодовує працівникам фактичні та розрахункові витрати, пов'язані з різними факторами, такими як переїзд (транспорт, оренда, харчування, одяг), та надає соціальні пільги (навчання, відпустка). Компенсація також може мати форму транспортних витрат, орендної плати за кордон (витрати на житло), витрат на проживання у вашій країні, витрат на виховання дітей, відпустки та продовження відпустки.

Нематеріальні стимули-це стандартна форма заохочення працівників без використання економічних методів (вдячність, святкування результатів роботи, корпоративні заходи чи навчальні програми).

Метою нематеріального стимулювання є задоволення мотивації до підтримання соціального статусу працівників у трудовому колективі, надання працівникам можливості обіймати вищі відповідальні посади та підвищення соціального статусу працівників у трудовому колективі. Підвищують рівень засвоєння нових знань і умінь, а також інтерес до формування навичок. Поглибте свій інтерес до професійного обміну з професіоналами як всередині організації, так і за її межами.

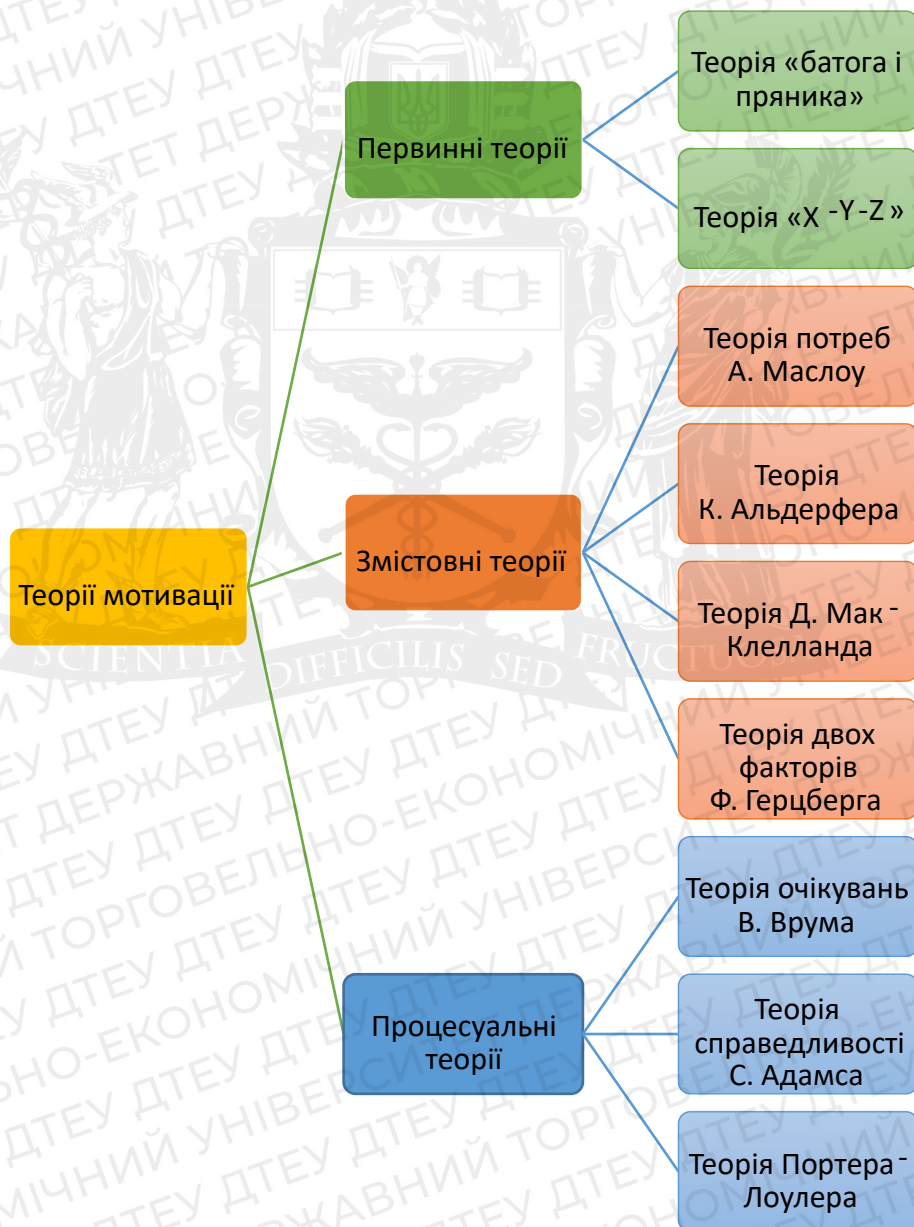


Рис. 1.1. Класифікація основних теорій мотивації*

*Джерело: авторська розробка.

Нематеріальні переваги включають різні аспекти: від стимулювання самих працівників, оцінки їхніх колег, внутрішньої атмосфери компанії, можливості проявити себе у всіх аспектах діяльності компанії та здатності вчитися корисним речам. Така перевага може бути спрямована на конкретних співробітників або застосовуватися побічно. Це організація спільних ділових заходів та отримання співробітниками соціальних пакетів. Сьогодні соціальні виплати є одним з найбільш ефективних способів заохочення: наприклад, безкоштовне харчування, медична страховка, транспортні витрати, зв'язок

Гроші, безсумнівно, є сильною мотивацією для роботи. Важливо розуміти, що ступінь, в якій люди різняться у своїх стосунках з грошима та сприйнятливості до стимулів (грошових чи інших), має велике значення. Крім того, найбільша проблема з грошовим стимулюванням полягає в тому, що цей ресурс обмежений, і співробітники швидко звикають до будь-яких методів матеріальної винагороди або, в разі недостатньої ефективності, сприймаються як зобов'язання. Той рівень грошового стимулювання, який був доступний вчора, може не спрацювати сьогодні і не дасть співробітнику додаткової мотивації.

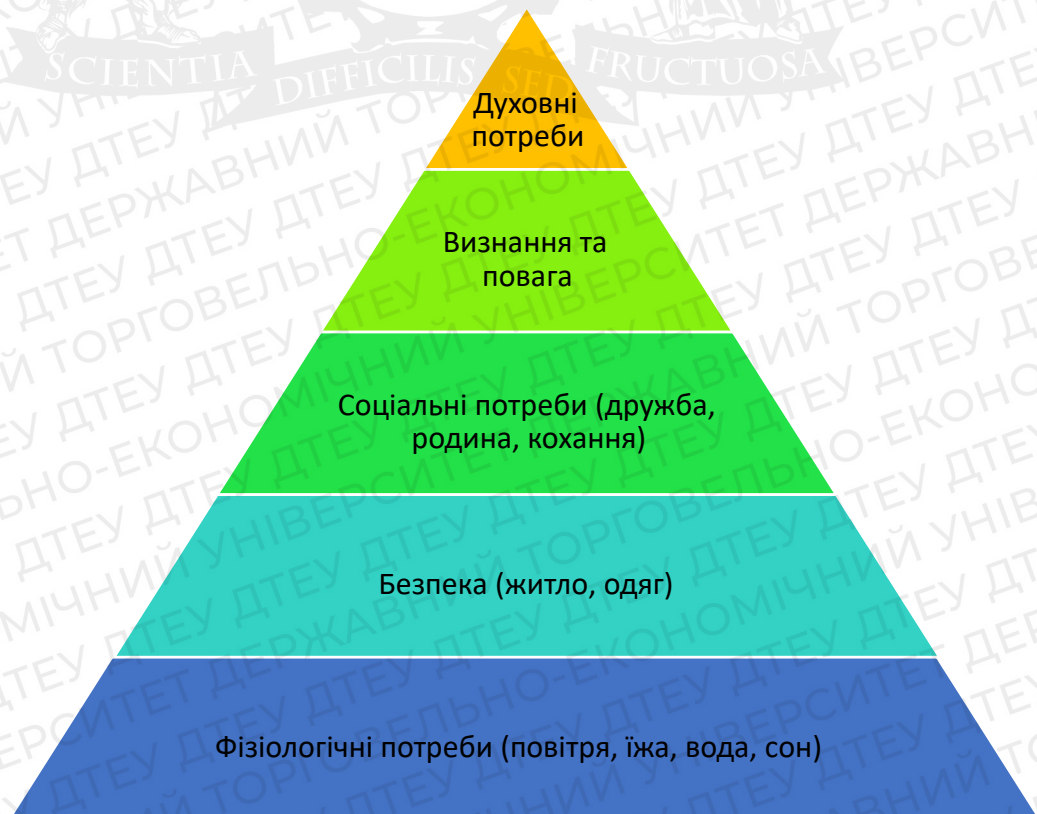


Рис. 1.2. Піраміда потреб Абрахама Маслоу*

*Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 85].

Змістовні теорії мотивації засновані на вивченні потреб людини, які є основними мотивами його поведінки і діяльності.

Відповідно до теорії А.Маслоу, люди мотивовані до роботи на основі п'яти категорій потреб, які відображені в такій ієрархії [26].:

- фізіологічні потреби: потреби, необхідні для життєдіяльності організму (їжа, вода, сон і т.д.).
- Потреби в безпеці: потреба в захисті від небезпек і впевненості в завтрашньому дні.
- Соціальні потреби: потреба належати до соціальної групи (сім'я, друзі, колеги), відчуття соціальної взаємодії, підтримки.
- Потреби в самоповазі: потреби в особистих досягненнях, самоповазі, компетентності, визнанні та повазі з боку інших.
- Потреба в самовираженні: потреба в самовираженні, потенціалі та зростанні.

Відповідно до теорії А.Маслоу, перші дві групи потреб є первинними (вони повинні бути задоволені в першу чергу), а інші три – вторинними.

Потреби першого і другого рівнів життя контролюються більшістю людей, а потреби третього і четвертого рівнів життя набагато менше, на самому верху їх підрозділів.

Задоволена потреба не є поведінковою мотивацією, але вона може бути мотиватором для формування потреб вищого порядку. З цієї причини керівникам необхідно створити систему стимулювання, щоб співробітники не втрачали інтересу до своєї роботи і в повній мірі проявляли свій творчий потенціал.

Теорія потреб Девіда Макклелланда схожа на модель мотивації Маслоу, але є спрощеною версією цієї моделі. Його мотиваційна модель підкреслює, перш за все, потреби вищого порядку. Він стверджував, що у працівників є три потреби: потреба у владі, яка виражається в бажанні впливати на інших, потреба в успіху, яка задовольняється успішним виконанням певної роботи, і потреба в участі. Це

виражається в бажанні співробітників брати участь у вирішенні важливих завдань в організації.

Керівник, який розуміє потреби своїх підлеглих, повинен вибрати той варіант мотивації, який найкращим чином сприяє досягненню цілей співробітників і організації.

Відповідно до теорії існування, взаємовідносин і зростання Альдерфера, до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, відносяться (рис. 1.3):

- Потреби у виживанні (первинні потреби)
- комунікативні потреби (соціальні потреби, бажання мати сім'ю, друзів, добрі стосунки з колегами та керівниками, приналежність до певних груп, громадських організацій тощо);
- Потреби в зростанні (пов'язані з бажанням людини самовиражатися).



Рис. 1.3. Теорія потреб К. Альдерфера*

**Джерело: сформовано автором на основі [38].*

Ієрархія потреб К. Альдерфера контрастує з ієрархією А. Маслоу, оскільки вона демонструє як мотивацію вгору, так і вниз. На відміну від теорії Маслоу, ієрархія Альдерфера показує, що мотивація зростає, оскільки нижчі потреби

задовольняються вищими. Це говорить про те, що вищі потреби створюють більше можливостей для роботи, оскільки мотивація їх задоволення неможлива.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга враховує індивідуальні потреби в його рівнянні мотивації. Він був введений в експлуатацію в 1937 році.

Фактори, пов'язані з гігієнічними умовами, відносяться до першої групи. Це включає заробітну плату, умови праці, міжособистісні стосунки та безпеку на робочому місці. Це можна пояснити характером виконуваної роботи і її складністю. За словами Герцберга, «недостатня увага керівництва організації до проблем призводить до відсутності задоволеності виконаною роботою». Це пов'язано з тим, що мотивація походить від внутрішніх факторів самої роботи, а не від того, що керівництво звертає на них увагу. До другої категорії відносяться трудові мотиви, пов'язані з сутністю праці. Це професійний розвиток, трудові досягнення, визнання заслуг і виконання дорученої роботи.

Теорія мотивації Герцберга стверджує, що для того, щоб працівники були позитивно мотивовані, на робочому місці повинні бути присутніми як мотиваційні, так і гігієнічні фактори. Це пояснюється тим, що наявність цих двох факторів не викликає незадоволеності роботою, але призводить до задоволеності роботою і підвищенню ефективності праці.



Рис. 1.4. Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда*

**Джерело: сформовано автором на основі [39].*

Теорія Д. Клелланда стверджує, що люди уникають роботи і відповідальності настільки, наскільки це можливо. Щоб відчувати себе в безпеці, вашим головним пріоритетом є відновлення порядку та уникнення явних загроз. Це створює мотивацію лише в одному напрямку.

Відповідно до теорії «У», люди схильні виконувати роботу і підвищувати відповідальність в певних умовах. У цій ситуації орієнтація зміщується до потреб вищого порядку: високих цілей, автономії та потреби самовираження. [34]

Сучасні теорії мотивації приділяють найбільшу увагу визначенню та систематизації списків потреб. Навпаки, теорії мотиваційних процесів дотримуються іншого підходу, розглядаючи роль потреб, а не саму мотивацію. Натомість ці теорії визначають мотивацію шляхом досягнення різних цілей. [39]

Теорія очікувань Врума стверджує, що мотивація залежить від кількох факторів. Одним з таких факторів є ідея про те, що після закінчення навчання людина знайде роботу, яка гарантовано дозволить йому працевлаштуватися за своєю спеціальністю.

Практична мета теорії полягає в тому, що менеджери повинні надавати своїм працівникам ресурси, необхідні для задоволення їхніх потреб. Цього можна досягти, звернувши увагу на потреби співробітників і уявивши, як вони будуть задоволені. Щоб підвищити мотивацію, менеджери можуть прив'язувати винагороду співробітників до досягнутих ними результатів.

Відповідно до теорії справедливості С. Адамса, працівники суб'єктивно порівнюють свою заробітну плату за докладені зусилля із заробітною платою інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Якщо працівник вважає, що його колеги отримували вищу заробітну плату за ту саму роботу, це може спричинити психологічний стрес та незадоволення, що може призвести до зниження продуктивності праці. Прямим наслідком цього є те, що працівники

будуть прагнути зменшити інтенсивність своєї роботи до тих пір, поки вони вважають свою компенсацію розумною [29].

Комплексна теорія Л.Портера і Е. Лоулера охоплює цінність отримання винагороди.

Портер і Лоулер розглянули винагороду і справедливість, які люди сприймають як відсутній крок в моделі в.це щось середнє між продуктивністю і задоволенням. Крім того, внутрішні винагороди, що задовольняють потреби вищого рівня, представляються як джерела задоволення та додаткової мотивації порівняно із зовнішніми винагородами. Одним з ключових висновків цієї моделі є те, що ефективна робота призводить до задоволеності співробітників, а не навпаки, як вважалося раніше.

Ефективність і продуктивність результатів трудового стимулювання вимірюються результатами кінцевої діяльності, а саме:

- висока ефективність,
- стабільна продуктивність,
- продукти або послуги, що відповідають всім вимогам до якості

Для працівника повинні бути створені належні санітарно-гігієнічні умови праці, що відповідають загальноприйнятим стандартам. Значну роль відіграє соціально-психологічне середовище, яке сприяє взаємодії виконавців у трудовому процесі, розвитку стимулів, що сприяють продуктивній і результативній роботі. Крім того, працівники повинні належним чином виконувати свою роботу та обов'язки та підтримувати трудову дисципліну. Бажання працювати і проявляти ініціативу є результатом потреби в самоповазі. Як результат, для успішного процесу управління потрібно багато ресурсів. Одним з мотивуючих ресурсів є організованість на роботі. [15]

Організація праці-це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов, при яких продуктивність праці може функціонувати оптимально. Зміст організації праці полягає в певних структурах і компонентах виконання певного робочого процесу.

Елементи командної роботи включають:

- функціональне розділення та співпраця
- Розподіл праці і система комунікації співробітників під час роботи;
- Раціоналізація технологій і методів роботи для забезпечення найбільш економічного виконання роботи (з точки зору часу і енергії, що витрачаються співробітниками).

- Організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними виробничими продуктами і його раціональне розташування (планування);

- Організація надання послуг, форма надання, підбір виконавців.

Організація роботи включає в себе специфікації файлів, які містять описи всіх типів операцій, найбільш логічний спосіб їх виконання та інформацію про тривалість операцій. У зв'язку з цим велике значення має проектування організації праці, розробка нормативів за термінами виконання робіт відповідно до планованих організаційно-технічними умовами.

Тому дуже важливо розробити організацію праці і норми робочого часу відповідно до планованих організаційно-технічними умовами. Однак регулювання праці в організації не повинно бути надмірним, щоб обмежити ініціативу працівника, обмежити ініціативність працівника і його здатність підвищувати ефективність виробництва і, отже, обмежити заробітну плату, яка є основним видом матеріального стимулювання, в чому переконана більшість опитаних співробітників. Давайте проаналізуємо мотиви, які спонукають людину працювати.[22]

У більшості випадків керівники використовують систему винагород, яка має короткостроковий вплив на працівника та забезпечує короткострокову вигоду, визначену як:

- людські потреби (потреби мають тенденцію зростати, тому повністю задовольнити їх практично неможливо). Як тільки людина починає отримувати більше, його потреби відразу ж зростають.

- через звички цей механізм заважає людині тривалий час користуватися певними благами; якщо співробітник постійно підвищує собі зарплату, хвалить

або, навпаки, висловлює невдоволення, то через деякий час ці явища увійдуть у нього в звичку, і він не буде звертати на них уваги.

У більшості випадків співробітники самі вибирають причини, що спонукають їх працювати в організації. Вони визначають ваші потреби, мотивацію та бажання щодо вашої роботи та робочого середовища. З цієї причини дуже складно знайти правильний підхід до кожного і визначити індивідуальну ефективну систему мотивації співробітників в організації. Дослідження сучасних представників Національної економічної школи показали, що для підвищення якості та продуктивності праці працівників необхідно створювати матеріальні та нематеріальні стимули для працівників господарюючих суб'єктів, спрямовані на підвищення якості та продуктивності праці. Незважаючи на це, проблема адаптації системи мотивації персоналу господарюючих суб'єктів до кінця не вирішена, оскільки тривають постійні зміни виробничих і ринкових умов в аграрному секторі економіки. [59]

Загальновизнано, що найважливішим фактором, що впливає на продуктивність праці, є матеріальне стимулювання працівників, таке як вища заробітна плата. Однак слід також звернути увагу на соціальну складову працівників, оскільки зі збільшенням заробітної плати задоволеність грошима з часом зменшується, а соціальні та емоційні інтереси працівників стають пріоритетними.

Однієї зарплати недостатньо для ефективної мотивації працівників. Співробітники, незадоволені умовами праці, соціально-психологічним кліматом в колективі і культурою організації, не будуть зацікавлені в роботі на благо компанії, що в свою чергу призведе до втрати конкурентоспроможності компанії і негативно позначиться на динаміці економічного зростання в країні в цілому.

Успішна система мотивації враховує індивідуальні особистісні особливості кожного співробітника, наявність певних ресурсів в компанії і стиль управління, необхідний для побудови персоналізованої системи мотивації для кожного окремого співробітника. При формуванні оптимальної системи мотивації

керівники сучасних підприємств повинні використовувати методи мотивації, що використовують як зарубіжний, так і вітчизняний досвід.

Матеріальні мотиви (рівень винагороди) і професіоналізм (рівень освіти, професійні навички, досвід роботи, самоосвіта, можливості для самовдосконалення) діляться на окремі, але тісно пов'язані групи. Особливе місце серед особистісних мотивів займають компетентність, відповідальність, ініціативність. Це пов'язано з тим, що в сучасних умовах таке поєднання цих факторів сильно впливає на формування потенційних трудових ресурсів і може генерувати нові ідеї під впливом внутрішньої мотивації індивіда. [56]

Психофізіологічні фактори, що впливають на персонал компанії (здоров'я, Охорона праці, моральна атмосфера в колективі, соціальні уподобання, колективні конфлікти), грають роль амортизаторів для зниження напруженості і забезпечення цілісності.

Більшість систем оплати праці, що використовуються сьогодні в Україні, передбачають матеріальне стимулювання як компонент загальної системи мотивації, спрямованої на отримання максимальних результатів від економічної діяльності, яка не відповідає вимогам, що пред'являються. Спроби частково реформувати системи оплати праці в окремих компаніях можуть привести до несподіваних результатів, оскільки вони призводять до невідповідності між ефективністю праці і одержуваної заробітною платою. [54]

Що стосується морального заохочення, то воно повинно включати заходи, що залучають людей до роботи, з урахуванням сприйняття роботи як вищої цінності та переваг роботи як основного чинника забезпечення їх власних потреб. Вони не повинні обмежуватися тільки заохоченнями. Їх застосування передбачає створення атмосфери, громадської думки та морально-психологічного клімату, в якому робоча команда добре знає, хто працює і як. Такий підхід повинен гарантувати, що чесна робота та хороша поведінка завжди отримують визнання, позитивну оцінку, а також повагу та високу оцінку керівництва.

РОЗДІЛ 2.МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1.Вибірка та методи дослідження

Для дослідження психологічних основ стимулювання працівників закладу освіти була використана вибірка працівників Державного торгівельно-економічного університету. Вибірка включала представників різних категорій працівників, таких як викладачі, адміністративний персонал та підтримуючий персонал. Основним критерієм вибору була репрезентативність, щоб відображати різноманітність персоналу університету.

Для збору даних про психологічні основи стимулювання працівників в ДТЕУ було застосовано комбінацію кількох методів:

Отримані дані із зазначених методів збору даних можуть служити цінною інформацією для розробки та впровадження ефективної системи стимулювання працівників в закладі освіти. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення мотиваційних стратегій, збільшення задоволеності працівників, підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей університету. Зазначені методи збору даних можуть бути також застосовані й у інших закладах освіти з метою вивчення психологічних основ стимулювання працівників і вдосконалення роботи колективу.

Для оцінки важливості ролі мотивації для працівника ДТЕУ у сучасних економічних умовах за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток А) було проведено соціологічне опитування. В процесі дослідження опрацьовано 83 анкети. Серед опитаних респондентів 71,1 % – жінки та 28,9 % – чоловіки.

В опитуванні взяла участь кількість респондентів віком від 18 до 25 років, а саме – 45,8 % від кількості опитаних (з них 30,1 % – жінки та 15,7 % – чоловіки), віком від 26 до 35 років – 30,1 % (з них 20,5 % – жінки та 9,6 % – чоловіки), віком від 36 до 45 років – 16,9 % опитаних (з них 15,7 % – жінки та 1,2 % – чоловіки), віком від 46 до 50 років – 6 % (з них 15,7 % – жінки та 1,2 % – чоловіки) та більше 50 років – тільки 1% (1,2 % – чоловіки).

Більшість опитаних респондентів, а саме 21,7 % є студентами (з них частина уже працює, тобто навчаються заочно, опитували для загального бачення про мотивацію працівників ДТЕУ), 22,9 % – працюють в приватній компанії, 45,8 % – працюють на державній роботі в ДТЕУ, 2,4 % – тимчасово не працюють (їх опитували задля загальної інформації про ДТЕУ, решта опитаних – власники бізнесу, учасники громадської організації, працюють за кордоном чи поєднують декілька видів діяльності).

2.2.Опис об'єкту дослідження

Державний торговельно-економічний університет (ДТЕУ) є об'єктом дослідження з психологічних основ стимулювання працівників закладу освіти. Використовуючи психологічні методи та інструменти, можна створити сприятливу робочу атмосферу та забезпечити ефективність та задоволеність працівників.

Мотивація працівників: Важливим аспектом стимулювання працівників в університеті є мотивація. Психологічні методи можуть допомогти виявити індивідуальні мотиви та потреби кожного працівника. Наприклад, дослідження можуть включати аналіз особистісних характеристик, оцінку професійних цілей та установок, а також визначення основних факторів, що впливають на задоволеність роботою.

Створення командного духу: Психологічні аспекти стимулювання працівників також можуть бути спрямовані на формування командного духу в університеті. Це можна досягти шляхом проведення тренінгів з комунікації та співпраці, створення спільних цілей та взаємодопомоги між працівниками.

Розвиток навичок та навчання: Забезпечення можливостей для розвитку та навчання є важливим аспектом стимулювання працівників в університеті. Психологічні підходи можуть включати індивідуальне планування розвитку кожного працівника, проведення тренінгів та семінарів, а також створення сприятливого середовища для самонавчання та саморозвитку.

Визнання та похвала: Позитивне підтримання та визнання працівників є важливим фактором стимулювання їхньої продуктивності та задоволеності. Психологічні підходи можуть включати систему внутрішнього та зовнішнього визнання досягнень працівників, нагороди та похвали за успіхи та внесок у розвиток університету.

Розвиток лідерських якостей: Стимулювання працівників включає і створення можливостей для розвитку їхнього лідерського потенціалу. Психологічні методи можуть сприяти виявленню та розвитку лідерських якостей працівників, їхнього вміння впливати на інших, приймати відповідальність та брати на себе ініціативу.

Забезпечення балансу роботи та особистого життя: Для ефективного стимулювання працівників важливо забезпечити баланс між роботою та особистим життям. Психологічні підходи можуть включати встановлення гнучких графіків роботи, підтримку працівників у вирішенні сімейних та особистих проблем, а також стимулювання здорового способу життя та відпочинку.

Ефективна комунікація: Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та працівниками є важливим аспектом стимулювання їхньої працездатності. Психологічні підходи можуть включати тренінги з комунікаційних навичок, встановлення системи зворотного зв'язку та відкритого діалогу, а також створення сприятливого середовища для обміну і дискусій, ідей та обговорень.

Індивідуальний підхід: Кожен працівник має свої унікальні потреби, очікування та характеристики. Використання психологічних основ стимулювання працівників передбачає врахування індивідуальних особливостей кожного працівника. Це може включати вивчення персональних преференцій, налаштування завдань та ролей з урахуванням індивідуальних сильних сторін і можливостей.

Розвиток психологічної безпеки: Стимулювання працівників включає створення психологічно безпечного середовища, де працівники відчувають

підтримку, довіру та можливість висловити свої думки та ідеї без страху перед критикою або негативними наслідками. Психологічні підходи можуть включати тренінги зі стресоустійчивості, конфліктології та психологічного супроводу.

Дослідження психологічних основ стимулювання працівників у Державному торговельно-економічному університеті може принести значний внесок у покращення працевлаштування, мотивації, продуктивності та задоволеності працівників. Враховуючи індивідуальні особливості та потреби працівників, розвиваючи командний дух та сприяючи їхньому професійному та особистому росту, університет може створити сприятливу робочу атмосферу, яка сприяє досягненню спільних цілей та ефективному функціонуванню закладу освіти.



РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДТЕУ

3.1. Дослідження особливостей формування та впровадження стимулювання працівників в ДТЕУ

Серед різноманітних способів досягнення цілей організації одним із найважливіших є мотивація працівників. Підвищення продуктивності праці працівників залежить від правильного вибору форми мотивації та її розумного використання. Основним завданням менеджера є постійний аналіз потреб своїх співробітників, адже саме це є необхідною передумовою для того, щоб допомагати їм досягати власних цілей та цілей і місії організації в цілому.

Для оцінки важливості ролі мотивації для працівника ДТЕУ у сучасних економічних умовах за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток А) було проведено соціологічне опитування. В процесі дослідження опрацьовано 83 анкети. Серед опитаних респондентів 71,1 % – жінки та 28,9 % – чоловіки.

83 відповіді



Рис. 3.1. Стать опитаних респондентів*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

В опитуванні взяла участь кількість респондентів віком від 18 до 25 років, а саме – 45,8 % від кількості опитаних (з них 30,1 % – жінки та 15,7 % – чоловіки), віком від 26 до 35 років – 30,1 % (з них 20,5 % – жінки та 9,6 % – чоловіки), віком від 36 до 45 років – 16,9 % опитаних (з них 15,7 % – жінки та 1,2 % – чоловіки),

віком від 46 до 50 років – 6 % (з них 15,7 % – жінки та 1,2 % – чоловіки) та більше 50 років – тільки 1% (1,2 % – чоловіки).

83 відповіді

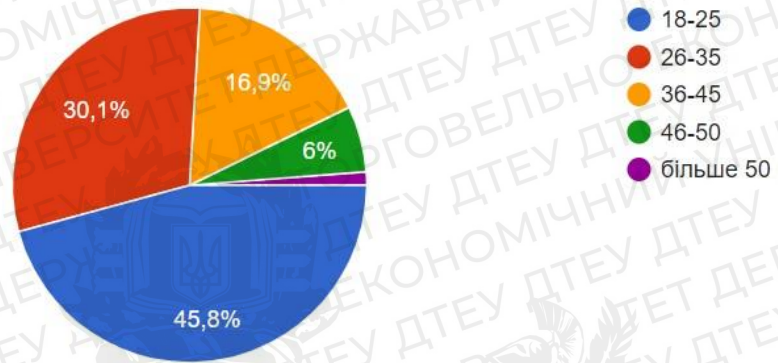


Рис. 3.2. Вік респондентів* *Джерело: результати соціологічного опитування.

Більшість опитаних респондентів, а саме 21,7 % є студентами (з них частина уже працює, тобто навчаються заочно, опитували для загального бачення про мотивацію працівників ДТЕУ), 22,9 % – працюють в приватній компанії, 45,8 % – працюють на державній роботі в ДТЕУ, 2,4 % – тимчасово не працюють (їх опитували задля загальної інформації про ДТЕУ, решта опитаних – власники бізнесу, учасники громадської організації, працюють за кордоном чи поєднують декілька видів діяльності).

Термін «мотивація», залежно від віку, респонденти розуміють по-різному, адже їхні відповіді на питання «Що Ви розумієте під поняттям «мотивація»?» суттєво відрізняються. Наведемо деяких із них у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Розуміння поняття «мотивація» опитаними респондентами*

Вік респондентів	Трактування поняття «мотивація»
1	2
18-25 років	Мотивація – це хороша заробітна плата та можливість кар’єрного зростання
	Мотивація – це спонукання до дії.

	Мотивація – це, те що спонукає нас до чогось, свого роду ефект ейфорії.
	Мотивація – це певні чинники, які спонукають людину краще виконувати свою роботу і ще більше розвиватись у цій сфері.
	Мотивація – це річ, що піднімає опущені руки і змушує рухатися далі
	Мотивація – це спонукання чи підштовхування людей до певного рівня виконання роботи задля досягнення цілей.
	Мотивація – це стимул (прагнення) робити щось наперекір всім своїм страхам та невдачам.
	Мотивація – це внутрішній двигун людини, що рухає нею, дає сили вставати зранку і насолоджуватися життям.
	Мотивація – це суперсила, за допомогою якої ми підкорюємо будь-які вершини.
26-35 років	Мотивація – це спонукання до ефективного досягнення поставлених цілей, те, що рухає вперед.
	Мотивація – це ті причини (матеріальні і нематеріальні), що стимулюють досягати цілей.
	Мотивація – це заохочення людей до виконання певної дії.
	Мотивація – це фінансова вигода, премії.
	Мотивація – це сприятливі умови для розвитку, підтримка в починаннях, моральний комфорт, фінансове стимулювання.
	Мотивація – це, для роботодавця: вміння стимулювати працівника до продуктивності праці; для працівника: внутрішнє бажання працювати та віддаватися роботі сповна, завдяки сприятливому мікроклімату, прозорості в прийнятті управлінських рішень та можливості розвиватись.
36-45 років	Мотивація – це процес спонукання себе чи інших до дії.
	Мотивація – це готовність людей докладати максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей.

36-45 років	Мотивація – це надання можливості працівнику вільно й творчо працювати, мати можливість саморозвитку, фахового зростання, кар'єрного справедливого росту, гідного відпочинку й відповідної зарплатні
	Мотивація – це натхнення.
	Мотивація – це сила руху вперед.
46-50 років	Мотивація – це зацікавленість і заохочення працівника до виконання завдань
	Мотивація – це розуміння і підтримка працівника з боку керівника
	Мотивація – це отримання працівником визнання від керівника.
	Мотивація – це внутрішнє і зовнішнє спонукання до дії.
Більше 50 років	Мотивація – це грошова винагорода за виконану працю.

*Джерело: результати соціологічного опитування.

Кожна людина має свої потреби та цінності, використання яких може впливати на її продуктивність та ефективність. Ми запропонували респондентам обрати свій вид мотивації серед двох: матеріальної і моральної та поєднання їх обох і отримали такі результати: опитувані віком 18-25 років вибрали моральну мотивацію: жінки – 1,2%, чоловіки – 1,2%, а матеріальну: жінки – 1,2%, чоловіки – 4,8%; віком 26-35 років обрали моральну мотивацію – чоловіки – 1,2%; матеріальну мотивацію: чоловіки – 2,4%, жінки – 2,4%. Респонденти віком від 36 до 45 років обрали матеріальну мотивацію – чоловіки – 1,2%. Решта опитуваних (84,3%) обрали відповідь «Обидва варіанти».

83 відповіді

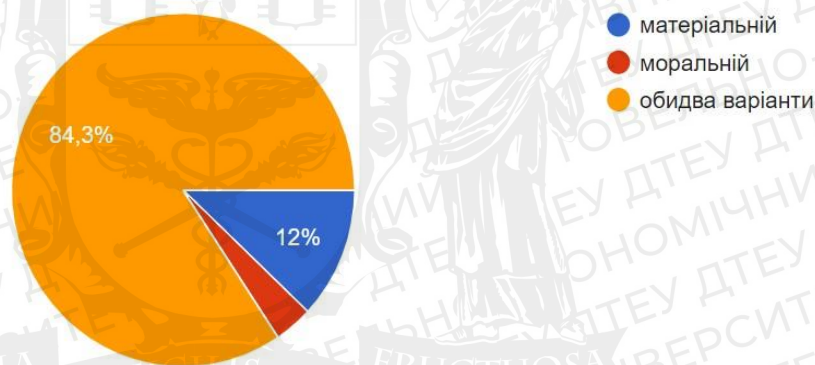


Рис. 3.3. Відповіді респондентів на питання: «Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?»*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

З рис. 3.3 можна зробити висновок, що вибір виду мотивації для того, щоб працівник ефективно працював, на пряму залежить від його статі та віку, тому перед тим, як будувати механізм мотивації слід вивчити та зробити аналіз потреб, мотивів та стимулів кожного співробітника.

Ми запропонували респондентам обрати три інструменти мотивації, які мотивують їх найбільше. За результатами можна зробити висновок, що респондентів в більшості мотивують премії, надбавки за результатами роботи (85,5%), можливість кар'єрного зростання (73,5%), можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації (51,8%), встановлення гнучкого графіку

роботи (48,1%), створення додаткових зручностей на роботі (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо) (33,7%), а також усна похвала на відкритих нарадах (32,5%)

Щоправда відповіді на запитання «Які інструменти мотивації використовуються на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте?» відрізняються від попередніх. Найбільш частіше для керівників наших респондентів інструментами мотивації стають премії, надбавки за результатами роботи (50,6 %), відзначення кращих працівників на нарадах (усна похвала) (38,6%), можливість кар'єрного зростання (31,3 %), можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації (27,7%). Звідси й випливає причина незадоволення респондентів мотивацією на роботі. Про це також свідчать відповіді учасників на запитання «На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?». 65,1 % респондентів відповіли на поставлене запитання – «ні», 25,3 % респондентів – «так», а решта – частково (9,6 %).

Таким чином, можна зробити висновки про те, що керівникам окремих організацій слід звернути свою увагу на впровадження тих ефективних мотиваційних методів та інструментів, котрі хоча б задовольняли моральні потреби їхніх співробітників.

Результати опитування довели, що працівники прагнуть справедливої варіативної оплати праці, відповідно до своїх результатів роботи. Така відповідь становить 84,3 % кількості опитуваних, 10,8 % відповіли, що всі повинні отримувати однакову заробітну плату і тільки по 1,2 % отримали від респондентів відповіді про те, що все залежить від унікальності і неповторності праці, стажу та кількості залучених клієнтів.

Про незнання системи КРІ працівника також свідчать відповіді на запитання «Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?» більшість яких становила відповідь «ні, не знаю» (50,6 %).

83 відповіді

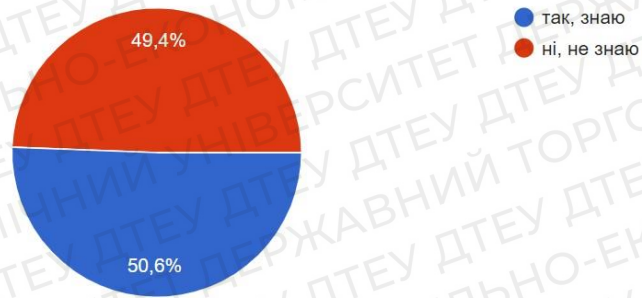


Рис. 3.4. Відповіді респондентів на питання: «Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?»*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

Підтверджують цей факт і відповіді на запитання «Чи використовується КРІ працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?» тому що, більшість респондентів навіть не знає чи використовується вона керівником, чи ні (50,6 %), і тільки 14,5 % відповіли протилежне.

83 відповіді

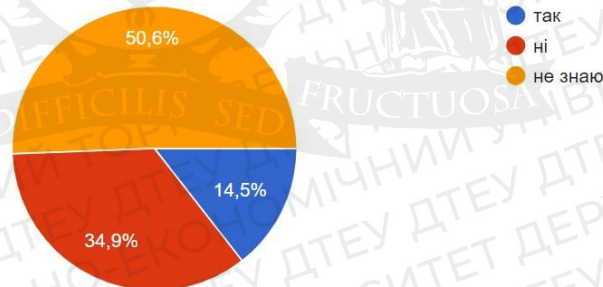


Рис. 3.5. Відповіді респондентів на питання: «Чи використовується КРІ працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?»

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

Слід зазначити, що більшість опитуваних на запитання «Чи знаєте Ви, що таке MBO (Management by Objectives)?» дали відповідь «ні» (54,2%), а на питання «Чи використовується MBO на Вашому підприємстві (установі, організації)?» переважає відповідь «не знаю» (60,2%). Це свідчить про те, що більшість менеджерів приділяють увагу виконанню цілей і завдань організації працівниками, постійно тиснучи на них, забуваючи про використання MBO для

більшого залучення співробітників до праці, їхнього бажання робити власний внесок у розвиток та процвітання підприємства чи організації.

Як впливає розроблений ефективний механізм мотивації на покращення продуктивності праці працівника можна побачити на рис. 3.6.

Рис. 3.6. демонструє високий вплив від розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника. Зокрема, 33,7 % опитаних респондентів оцінили такий вплив як максимальний (оцінка 5), 20,5 % і 33,7% – менше максимального (оцінка 3 та 4), 4,8 % респондентів оцінили вплив менше середнього (оцінка 2) і лише незначний відсоток опитаних (3,6 %) відзначили вплив від розробленого механізму мотивації як низький (оцінка 1), а 3,6 % (3 респонденти із 83) вважають, що такий вплив відсутній.

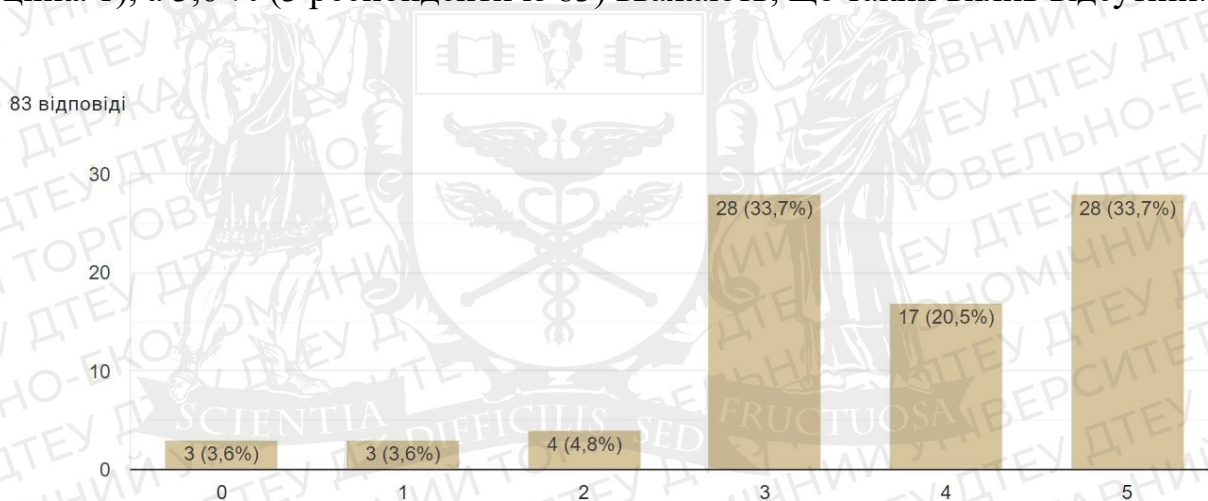


Рис. 3.6. Оцінка впливу розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (0 – вплив відсутній, 5 – максимальний)*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

Респонденти, які оцінили наведену взаємозалежність на низькому рівні (0-1 бали) на запитання «На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?» дали негативну відповідь. Це і може бути причиною низької оцінки впливу ефективного механізму мотивації на результати діяльності людини.

Отже, результати проведеного опитування підтверджують необхідність формування ефективного механізму мотивації та можливе впровадження

системи КРІ, з використанням МВО, що допоможе уникнути недоліків та покращити систему оплати праці, що у свою чергу, позитивно впливатиме на покращення діяльності організації в цілому.

3.2.Формування психологічного механізму стимулювання працівників для ДТЕУ

У сучасному діловому світі головним завданням системи мотивації організації є створення таких умов праці, які забезпечуватимуть ефективне досягнення працівниками власних цілей та цілей організації. Підвищення загальної результативності та прибутковості діяльності організації можна досягнути лише за допомогою орієнтацій на людський фактор та особисті якості працівника.

Як показує практика, еволюція мотивації здійснюється в унісон із суспільним розвитком. Ті форми і методи мотивації, що були ефективними десятки років назад, є неефективними в сучасних умовах. Зокрема, американський журналіст, що увійшов до рейтингу п'ятдесяти найкращих бізнес-аналітиків світу та автор книги «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» Д. Пінк, говорить про існування трьох основних видів мотивації [60]:

1. Мотивація 1.0. Існувала ще за давніх часів, близько п'ятдесяти тисяч років тому і припускала, що люди є біологічними створіннями і борються тільки за виживання. Прості і правдиві мотиви людської поведінки були основними. Автор також називає її «ранньою операційною системою».

2. Мотивація 2.0. Цей вид мотивації автор уподібнює з теорією «батоба і пряника» та називає «ною і виправленою операційною системою», за якої для управління працівниками можна використовувати винагороду чи покарання. Такий вид мотивації можна ще й досі зустріти на багатьох підприємствах чи організаціях. Її ще часто називають позитивною чи негативною мотивацією. До прикладу, продуктивність працівника супроводжується отриманням ним винагороди у будь-якому вигляді. У протилежному випадку – він отримає

покарання у вигляді матеріального чи дисциплінарного стягнення, пониження в посаді чи навіть звільнення з роботи.

3. Мотивація 3.0. Особливостями цього виду мотивації є внутрішнє бажання працівника збільшувати результати діяльності організації, партисипативне управління прагнення працівника стати частиною великих проєктів. Мотивація 3.0. – це моральна мотивація, яка водночас може стати неефективною, якщо рівень матеріальної мотивації буде низьким.

Підтримка формування організаційної культури, яка є невід’ємною частиною будь-якої організації і сукупністю духовних і матеріальних переконань та цінностей, що допомагають сформувати ефективне внутрішнє середовище організації та вплинути на діяльність працівників та організації в цілому – основна передумова запровадження Мотивації 3.0. Тому в таблиці 3.2 ми виділили основні важелі формування та підтримки організаційної культури.

Таблиця 3.2

Основні важелі формування та підтримки організаційної культури в організації*

Назва	Опис
1	2
Критерії відбору працівників організації	Важливим є підбір на посаду таких працівників, які будуть найкраще підходити на потрібну вакансію і володіти необхідними навичками та досвідом. Також слід брати до уваги емоційний інтелект претендента на посаду для того, щоб йому було легко стати частиною вже існуючого колективу. До прикладу мережа ресторанів «KFC» використовує таку методику, основою якої є HR-модуль M.A.R.S., що є багатофункціональною автоматизованою рекрутинговою системою і є внутрішньо-корпоративною розробкою. За допомогою анкетування дана система визначає ступінь відповідності кандидата певній посаді і пропонує результати, використовуючи три кольори: зелений – показує високий рівень відповідності, жовтий – частковий рівень відповідності, червоний – низький рівень відповідності[5]. Це допомагає значно спростити та зробити підбір працівників на посаду ефективним.
Поведінка керівника	Кожен керівник будь-якого організаційного рівня повинен бути прикладом для наслідування і закріплювати його у владі, але для цього він повинен в першу чергу почати із себе, щоб працівники могли краще засвоювати матеріал, шляхом наслідування.

Назва	Опис
1	2
Формування механізму мотивації відповідно до потреб працівників	Керівництво організації повинно сформувати таку систему мотивації, яка б враховувала всі особливості та потреби працівників. Адже для одних працівників основною є матеріальна мотивація, в порівнянні з моральною, а для інших – навпаки. Однак все ж таки більша кількість працівників віддає перевагу поєднанню обох видів мотивації: використання премій, соціальних виплат, подарункових сертифікатів, можливості додаткового навчання та кар'єрного зростання, визнання та участі у прийнятті управлінських рішень.
Використання партисипативного управління	Партисипативне управління є сучасним методом менеджменту, що супроводжується участю працівників в управлінні організацією. Зокрема, воно полягає у залученні працівників до процесу формування, прийнятті тактичних та оперативних управлінських рішень. Основною ознакою партисипативного управління є те, що працівники та керівники є партнерами. Основним інструментом партисипатії є задоволення потреб досягнення, як складової мотиваційного механізму.
Навчання працівників	Навчання працівників є невід'ємною частиною менеджменту. Під впливом науково-технічного прогресу умови існування організації змінюються, з'являються нові види технологій, тому керівництву організації слід забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації своїх підлеглих, шляхом проведення тренінгів із залученням зовнішніх чи внутрішніх фахівців, майстер-класів, онлайн-курсів (наприклад, безкоштовне навчання на платформі Prometheus).
Проведення team building	Team building – важливий інструмент успішної комунікації в колективі та допомога у формуванні ефективної команди. Всі сучасні організації для формування ефективного колективу, що виконуватиме всі поставлені перед ним завдання, повинні проводити team building. Тобто, проводити корпоративи, спільно відпочивати і виїжджати на навчання, що допоможуть не тільки змоделювати життя всередині організації, а й згуртувати колектив для спільного вирішення проблем чи досягнення цілей.

**Джерело: авторська розробка.*

За результатами проведення нашого соціологічного опитування було встановлено, що 84,3 % респондентів віддають перевагу двом видам мотивації одночасно: матеріальній і моральній, 12 % респондентів віддають перевагу матеріальній мотивації і тільки 3,6 % (3 із 83 опитаних) – моральній мотивації.

Це є доказом того, що керівництву ДТЕУ необхідно сформувати той механізм мотивації працівників, який братиме до уваги обидва її види: матеріальну і моральну. Варто зазначити, що залучення працівників до формування візії та місії організації, її стратегічного розвитку, постійне

інформування про поточну ситуацію і перспективи в організації – важлива умова успішності системи мотивації.

83 відповіді



Рис. 3.7. Відповіді респондентів на запитання: «Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?»*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

Як зазначалось в минулому розділі, на питання: «На Вашу думку, усі працівники на підприємстві (установі, організації) повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?» більшість респондентів (84,3 %) дали відповідь – варіативну. Дану проблему в ДТЕУ ми пропонуємо вирішити за допомогою використання системи KPI (Key Performance Indicators) в поєднанні з МВО (Management by Objectives), що допоможе встановити відсоткове співвідношення оплати праці відповідно до результатів роботи.

Першим етапом після прийняття працівника на роботу є проведення вхідного анкетування для визначення способів мотивації, які впливають на його продуктивність та ефективність праці, таким чином можна встановити якому виду мотивації працівник надає перевагу: матеріальній чи моральній. Результати такого опитування допоможуть при нарахуванні та встановленні рівня винагороди за виконання KPI. Відповідно до цього, якщо працівнику важлива матеріальна мотивація, то винагорода буде у грошовому вигляді, а якщо ж

моральна, то винагородою буде встановлення гнучкого графіку роботи, залучення таких працівників до прийняття управлінських рішень в організації, додатковий вихідний, участь в бізнес-сесіях організації, проходження внутрішньо корпоративних тренінгів тощо.

Наступний етап – створення комфортних умов праці, за належної підготовки робочого місця. Для того, щоб працівник був ефективним слід надати йому усі необхідні для роботи предмети та засоби праці, а також подбати про наявність відпочинкових зон. Використання ефективних мотиваційних підходів щодо створення найпродуктивнішого робочого місця спостерігається в таких компаніях, як Google і Facebook. Обидві компанії пропонують безкоштовне харчування працівників на робочому місці. У компанії Facebook для цього працює власна команда кухарів, що постійно удосконалює та оновлює меню, забезпечуючи щоденне трьохразове харчування протягом п'яти робочих днів. Страви у меню позначаються зеленим, жовтим і червоним кольорами відповідно до здорового харчування. В середині компанії також є безкоштовні магазини солодощів та хлібобулочних виробів. Компанія Google надає своїм працівникам безкоштовні автомобілі, а от компанія Facebook кожного працівника, який має транспортний засіб забезпечує окремим паркомісцем. Обидві компанії надають можливість своїм працівникам безкоштовно відвідувати тренажерні зали і фітнес центри. Окрім того, кожна з них оснащена окремим волейбольним полем, а в кабінетах деяких працівників присутні бігові доріжки, що дає їм можливість одночасно поєднувати роботу і спорт. Працівники Google можуть брати із собою на роботу своїх домашніх улюбленців, що на думку керівництва сприяє більшій відкритості до спілкування між колегами. В офісах обох компаній функціонують безкоштовні перукарні, працюють стилісти, штатні лікарі. Офіси компаній оснащені відпочинковими зонами, як наприклад приміщення з аркадними відеоіграми, дошки для малювання крейдою тощо [7]. На нашу думку, керівництву ДТЕУ необхідно запозичити кращий зарубіжний досвід та створити в своїй організації такі робочі місця, які б мотивували працівників краще виконувати свою роботу та досягати високих результатів.

В ДТЕУ необхідно запровадити практику закріплення наставника за кожним прийнятим новим працівником з метою покращення та пришвидшення його адаптації на робочому місці. Постійна підтримка та консультації наставника допоможуть уникнути йому стресів під час адаптації.

Наступним етапом є SWOT-аналіз працівника задля визначення його сильних та слабких сторін, існуючих зовнішніх можливостей і загроз. Даний аналіз є одним із найпопулярніших серед інструментів стратегічного планування. В більшій мірі він використовується для аналізу організацій на початковому етапі формування. Проте, все частіше зустрічається проведення SWOT-аналізу особистості. SWOT-аналіз слід здійснювати під керівництвом наставника. Результати такого аналізу допоможуть визначити сильні та слабкі сторони працівника, використовувати зовнішні його можливості, а також бути готовими до можливих загроз із його сторони.

Окремим етапом є застосування одного із методів моральної мотивації працівників – team building. Основними його видами є: корпоративні свята, бізнес-тренінги, спільний активний відпочинок. Team building необхідно застосовувати в організації регулярно, змінюючи його види. Головні його переваги: можливість згуртувати колектив, більш відкритого ставлення керівників до працівників і навпаки, формування довіри у співробітників, побудови філософії організації, основою якої є цінності, звичаї та традиції організації.

Ключовим важелем мотиваційного механізму в будь-якій організації є оплата праці. Головною метою працевлаштування є отримання заробітної плати для задоволення власних потреб. Саме тому, пропонуємо ДТЕУ варіативну систему оплати праці, що включає багато компонентів: фіксовану ставку за відпрацьований певний проміжок часу, відсоток від виручки, премії та надбавки за виконання KPI і вислугу років. Велика кількість організацій давно використовує тільки відрядну форму оплати праці, відмовившись від застарілої погодинної. Однак, ми думаємо, що кращим є поєднання обох форм оплати праці, оскільки зайнятість в багатьох організаціях є сезонною і характеризується

«періодом застою», під час якого працівники не мають можливості отримувати гідну та конкурентну заробітну плату. Це значно демотивує їх, і, як наслідок, збільшує високу плинність кадрів.

Щодо системи КРІ, то вона є однією із найбільш ефективних у сучасному бізнес-середовищі і дає змогу організації сучасно економічно розвиватись і забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку. За допомогою КРІ можна зацентувати увагу керівництва організації на ключові напрямки та сфери, які є критичними для реалізації планів, а також нівелювання її слабких сторін [59, с. 241]. Використання даної системи допоможе встановити ті параметри для працівників організації, які потребують вдосконалення, а також отримання працівником тієї винагороди, яка є справедливою відповідно до його результатів та результатів.

Основні переваги використання системи КРІ в ДТЕУ:

- 1) забезпечення справедливості, шляхом встановлення необхідних критеріїв, які мотивуватимуть працівників під час досягнення цілей;
- 2) розуміння розроблених напрямів удосконалення організації усіма її працівниками;
- 3) зворотній зв'язок – обізнаність усіх працівників щодо результатів окремого підрозділу.

Світова практика показує, що використовуючи систему КРІ, можна підвищити прибуток організації на 10-30 % відповідно до особистих досягнень кожного працівника, а також сприяти в підвищенні їхньої мотивації та лояльності [38, с. 108].

Алгоритм впровадження системи КРІ в організації, включає чотири основні етапи.

1. Вибір параметрів КРІ для усіх посад в організації. Дані параметри слід обирати відповідно розробленого стратегічного плану ст розвитку організації, фокусуючи увагу на важливі напрямки діяльності.

2. Оформлення цілей за допомогою методики SMART, яка передбачає, що усі цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними в співвідношенні з іншими цілями та обмеженими в часі.

3. Встановлення меж винагород за досягнення KPI. Керівнику організації слід визначити максимальний обсяг винагороди для кожної посади у випадку застосування матеріальної чи моральної мотивації.

4. Ознайомлення усіх працівників із розробленою методикою KPI. Для того, щоб забезпечити якомога краще досягнення ключових показників ефективності, усі працівники організації повинні володіти інформацією про методику нарахування KPI та передбачені винагороди за їх досягнення.

Таким чином, розроблений нами механізм мотивації працівників ДТЕУ містить певні мотиваційні важелі, починаючи від прийняття працівника на роботу та закінчуючи виплатою заробітної плати й інших бонусів. Ефективність цього механізму забезпечується використанням матеріальної та моральних винагород, а також варіативну багатокomпонентну систему оплати.

3.3. Методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо підвищення стимулювання працівників

Методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо підвищення стимулювання працівників в ДТЕУ.

Введення системи мотивації: Керівникам ДТЕУ рекомендується розробити та впровадити систему мотивації, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у своїй роботі. Система мотивації може включати різноманітні заохочувальні програми, премії за досягнення цілей, розвиток кар'єри та інші форми стимулювання.

Розробка прозорих критеріїв оцінювання: Для ефективного стимулювання працівників важливо мати чіткі критерії оцінювання результатів роботи. Керівникам слід спільно з працівниками розробити прозорі та об'єктивні критерії, які допоможуть визначити успішність роботи кожного працівника.

Встановлення розвитку кар'єри: Для стимулювання працівників необхідно створити можливості для їхнього професійного розвитку та зростання кар'єри. Керівникам рекомендується встановити програми підвищення кваліфікації, тренінги, семінари та інші форми навчання для співробітників, що допоможуть їм розвиватися як фахівці та досягати нових вершин у своїй професійній діяльності.

Визнання та нагородження досягнень: Керівникам слід активно визнавати та нагороджувати працівників за їхні вагомі досягнення. Це може бути подяка, грамота, нагорода або інші форми визнання, які сприяють підвищенню мотивації та стимулюванню працівників. Регулярні заохочення та визнання досягнень будуть підтримувати високу продуктивність працівників і стимулювати їх до подальших успіхів.

Залучення до прийняття рішень: Важливо створити можливості для працівників брати участь у прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи. Це може бути через проведення зборів, нарад, діалогу з керівництвом тощо. Залучення працівників до процесу прийняття рішень дозволить їм відчувати себе важливими та цінними членами команди, що вплине на їхню мотивацію та стимулювання.

Постійний зв'язок та зворотний зв'язок: Керівникам необхідно підтримувати постійний зв'язок з працівниками, вислуховувати їхні думки, пропозиції та проблеми. Зворотний зв'язок допоможе зрозуміти потреби працівників, виявити можливість для покращення та вдосконалення робочих умов. Такий відкритий комунікаційний процес зміцнить взаємодію між керівництвом та працівниками, а також сприятиме створенню сприятливого робочого середовища.

Гнучкі режими роботи: Для підвищення стимулювання працівників варто розглянути можливість впровадження гнучких режимів роботи, таких як телеробота, розклади змінної тривалості, дистанційна робота тощо. Це дозволить працівникам більш ефективно організувати свій робочий час, забезпечить більшу

гармонію між роботою та особистим життям, що, в свою чергу, позитивно вплине на їхню мотивацію та продуктивність.

Розвиток командного духу: Важливо сприяти розвитку командного духу серед працівників. Керівникам слід створити сприятливу атмосферу співпраці, взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі. Організація спільних заходів, командних проектів та тренінгів сприятиме зміцненню командного духу та підвищить мотивацію працівників.

Встановлення системи поширення кращих практик: Керівники можуть створити систему, яка сприяє поширенню кращих практик серед працівників. Це може включати організацію регулярних зустрічей, де працівники можуть обмінюватися своїми успіхами, ідеями та навичками. Взаємне навчання та співпраця сприяють зростанню як команди та індивідуально.

Розробка індивідуальних планів розвитку: Керівники повинні сприяти розвитку своїх працівників шляхом розробки індивідуальних планів розвитку. Це може включати визначення конкретних цілей, навчальних програм, тренінгів та інших можливостей для професійного зростання. Забезпечення можливостей для розвитку сприяє задоволеності працівників та підвищує їхню мотивацію.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень: Важливо залучати працівників до прийняття рішень, які стосуються їхньої роботи та освітнього процесу. Це демонструє повагу до їхнього досвіду та експертності, а також стимулює активну участь і залученість працівників до досягнення спільних цілей.

Оцінка індивідуальних потреб: Керівники повинні проявляти індивідуальний підхід до кожного працівника, розуміти його особисті потреби та амбіції. Це може включати обговорення кар'єрних цілей, планування розвитку, забезпечення можливостей для самовдосконалення та підтримку у досягненні особистих цілей.

Конструктивне критикування та вдячність: Керівники повинні використовувати конструктивне критикування, щоб допомогти працівникам вдосконалювати свої навички та досягати кращих результатів. Водночас, важливо

висловлювати вдячність та визнання за зусилля та внесок працівників у досягнення загальних цілей університету.

Ефективне стимулювання працівників є ключовим фактором у досягненні успіху в закладах освіти. Керівники мають враховувати і застосовувати методичні рекомендації для підвищення мотивації та залучення працівників до досягнення спільних цілей. Це включає визначення конкретних цілей, використання різноманітних стимулів, встановлення системи оцінювання та нагородження, розвиток комунікаційної культури, створення розвивального середовища та визнання досягнень працівників.

Застосування цих методичних рекомендацій допоможе керівникам ДТЕУ створити стимулююче робоче середовище, підвищити мотивацію та задоволеність працівників, що, в свою чергу, сприятиме покращенню якості освіти та досягненню високих результатів у ДТЕУ. Важливо пам'ятати, що ефективне стимулювання працівників є ключовим фактором успіху організації.

Зі зростанням цінності та різноманітності відомих ресурсів у глобальному світі стає все більш очевидним, що освітні установи застосовують маркетингові підходи, основним мотивом яких є приведення процесу надання послуг у відповідність до потреб цільової аудиторії споживачів.

Ефективна система комунікації, що забезпечує прямий і зворотний зв'язок освітніх установ зі споживачами освітніх послуг, необхідна для постійного аналізу їх потреб і виявлення їх нових вимог до діяльності освітніх установ. Саме цей зв'язок забезпечується маркетинговою підсистемою. В сучасних умовах маркетинг виступає в якості фундаментальної філософії розвитку організацій в умовах невизначеності і неоднорідності зовнішнього середовища; вона заснована на активній взаємодії з цим середовищем, систематичному вивченні та аналізі споживчої поведінки різних груп, що забезпечує необхідний рівень прогнозування ринку і задоволення потреб споживачів з урахуванням їх різноманітності. Це змінює підходи до прийняття практично всіх управлінських рішень, надає їм системний (враховує взаємозв'язки і взаємозалежності між внутрішніми елементами) і цільовий характер (забезпечує можливість надання

високоякісних освітніх послуг з урахуванням змін у структурі потреб суспільства такого роду. Однак для освітніх установ комунікація із зовнішнім середовищем за допомогою маркетингових інструментів вимагає виділення тих, які враховують специфіку освітніх послуг і їх соціальне призначення.

Очевидно, що прямий перенесення маркетингового досвіду з комерційного середовища в некомерційну (освітню) Неможливий з ряду причин. Перш за все, освіта має соціальну значимість як суспільне благо, тому прямі ринкові методи управління ним використовувати не можна. По-друге, освітні установи мають статус некомерційних. По-третє, це позначається на специфіці самих освітніх послуг, що особливо помітно в шкільній освіті. Перш за все, це визначається особливостями сприйняття освітніх послуг – не всі їх отримують (а це діти різного віку, різних фізичних здібностей, різного рівня доходу і т.д.), засвоюють нові знання однаково. Відмінності проявляються як у відхиленнях від ритму викладу і засвоєння матеріалу, закладеного в освітніх програмах, обумовлених фізичними або психологічними особливостями окремих студентів (хтось може засвоювати матеріал набагато швидше, а хтось-набагато повільніше), так і в організації навчального процесу батьками (вони хочете, щоб тривалість перебування студентів в університеті була менше, ніж у інших). Урізноманітнити, додати додаткові елементи до списку базових предметів, які можуть поліпшити структуру знань учнів, і т.д.). Але, незважаючи на ці відмінності, важливо, щоб школа могла виконувати своє головне завдання по вихованню у студентів інтересу до саморозвитку – це відповідає вимогам не тільки сьогодення, а й майбутнього, як справедливо підкреслюють К.Прахалад і Г. Хемел у відомій роботі «в боротьбі на майбутнє. Створюючи ринки завтрашнього дня» [34]. Це майбутнє вимагає здатності вчитися протягом усього життя-тому що його умови швидко змінюються в міру зміни технологічних умов.

Це означає, що цільовою аудиторією в шкільних установах є не тільки діти, а й їхні батьки – їх можна розглядати як основних учасників процесу формування вимог до змісту і якості освітніх послуг. Це необхідно враховувати при розробці технологій ринкового маркетингу-незважаючи на те, що кожна з них має свою

мету в комплексі «маркетинговий комплекс» [43], не всі вони можуть бути корисні для розробки стратегії діяльності та розвитку освітніх організацій.

У той же час, з точки зору маркетингової функції, адміністрація навчального закладу повинна якісно відрізнитися від усталених методів управління, спрямованих на екстраполяцію попереднього досвіду, в якому домінують контроль і управління з боку місцевих органів влади. Маркетинговий підхід до управління дозволяє враховувати широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, вплив яких може мати вирішальне значення для здатності навчального закладу ефективно виконувати свою місію.

Однак використання маркетингових технологій та інструментів (найбільш придатних для ринку) має бути, з одного боку, вибіркоким, а з іншого – забезпечувати системність і обґрунтованість управлінських рішень шляхом реалізації Концепції корпоративного управління як відкритої системи з достатньою адаптивністю. Хоча основною метою маркетингу є прогнозування і облік попиту і побажань цільової аудиторії споживачів в конкурентному середовищі з іншими учасниками даного сегмента ринку, управлінська складова маркетингу (Marketing Management) повинна забезпечувати тісний функціональний зв'язок структурних елементів системи управління організацією для оперативних і адекватних внутрішніх змін у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

Беручи до уваги особливості шкільної освіти і пропоновану до реалізації концепцію управління різноманітністю, пропонується розглядати маркетинг шкільної установи як підсистему інформаційної підтримки реалізації потенціалу різноманітності освітніх послуг, що відповідає вимогам суспільства до інтелектуального і соціально позитивного розвитку про молоде покоління, а також інтегрувати і направляти зусилля керівництва на реалізацію соціально значущої місії університету в контексті обраного шляху розвитку і досягнення цілей, поставлених в кожен планований період.

Основними і в той же час найбільш складними функціями з цього списку є ті, які пов'язані з розробкою нових освітніх послуг і їх позиціонуванням на ринку.

Навчальним закладам зробити це набагато складніше, ніж комерційним організаціям, в силу специфіки освітніх послуг.

До вищесказаного слід додати їх відстрочену ефективність (результати навчання можна оцінити не тільки за допомогою тестів, їх рівень проявляється набагато пізніше), залежність результатів від майбутніх умов роботи і життя випускників, залежність від місця проживання (необхідність супроводжувати студентів до місця навчання).

Отже, одна і та ж освітня послуга буде відрізнятися за своєю ефективністю для різних споживачів. Однак воно також може відрізнятися з точки зору його надання – воно засноване на концепції інклюзивної освіти, яка спрямована на створення рівних умов навчання для студентів з різними фізичними та психологічними здібностями. Наприклад, для обдарованих студентів в університеті можуть бути організовані додаткові заняття з різних видів спорту, мистецтва або наукових досліджень. Для студентів з обмеженими можливостями слід розглянути відповідні способи соціалізації (залучення психологів, придбання необхідного обладнання). І все це вимагає якісного проектування організації навчального процесу і не менш якісного позиціонування подібних послуг для потенційних споживачів.

Вирішення цих проблем вимагає ефективних технологій і методів активізації творчого пошуку, підвищення креативності професорсько-викладацького складу при створенні концепцій і моделей нових освітніх послуг, які з урахуванням індивідуалізації потреб цільових груп претендентів на ці послуги матимуть споживчу цінність.

ВИСНОВОК

1. Поняття «стимулювання праці» відіграє важливу роль у сучасному управлінні та організації праці. Це поняття відображає систему заходів і політику, спрямовану на мотивацію працівників до більш ефективної та продуктивної праці. Зрозуміло, що стимулювання праці має вплив на різні аспекти працівників, такі як їхнє задоволення роботою, мотивація, залученість та результативність. Один з ключових аспектів стимулювання праці – це фінансова система, яка включає заробітну плату, бонуси, премії, акції та інші форми фінансового винагородження. Однак, стимулювання праці не обмежується лише фінансовими стимулами. Важливу роль відіграють також нематеріальні стимули, такі як можливості для професійного зростання, розвитку навичок, надання відповідальності, визнання та похвала за досягнення.

Добре розроблена система стимулювання праці сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи, підтримує високу мотивацію працівників, покращує їхнє задоволення від роботи і забезпечує залученість до організаційних цілей. Ефективні стимули створюють стимулююче середовище, в якому працівники відчують себе цінними, мають можливості реалізувати свій потенціал і бачити результати своєї праці. При впровадженні системи стимулювання праці необхідно забезпечити прозорість, справедливість та рівноправність. Справедливе розподіл стимулів і винагород допомагає підтримувати довіру між працівниками та керівництвом, сприяє командній роботі і збільшує відчуття справедливості в організації. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивацію працівників, щоб забезпечити їхню ефективність та задоволеність від роботи. Успішна система стимулювання праці є взаємовигідною для як організації, так і для працівників. Вона сприяє збереженню талановитих та високопродуктивних працівників, зменшує текучість кадрів, підвищує задоволення працівників, сприяє розвитку командного духу та покращує репутацію організації на ринку праці.

Висновком можна сказати, що поняття «стимулювання праці» є важливим і актуальним для ефективного управління та організації працівників. Ефективна система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, задоволенню працівників, зниженню текучості кадрів та підтримці розвитку організації. Проте, успіх системи стимулювання залежить від врахування індивідуальних потреб, створення стимулюючого робочого середовища та постійного моніторингу й оцінки результатів.

2. Психологія грає важливу роль у стимулюванні працівників, особливо в контексті закладів освіти. Задоволені та мотивовані працівники є ключовими елементами успіху будь-якого освітнього закладу, оскільки вони є основою якісної освіти та розвитку студентів. Особливості стимулювання працівників у закладах освіти включають розуміння психологічних потреб та мотивацій освітнього персоналу. Професійний зріст, визнання й нагородження, можливість самореалізації та участь у прийнятті рішень – це лише деякі з факторів, які впливають на мотивацію працівників у цій сфері. Зрозуміння і задоволення цих потреб може допомогти підвищити ефективність та продуктивність працівників. Крім того, психологія відіграє важливу роль у розвитку комунікаційних навичок та співпраці між працівниками освітніх закладів. Психологічна підтримка та тренінги можуть допомогти працівникам впоратися зі стресом, конфліктами та важкими ситуаціями, що можуть виникнути у процесі роботи. Краща комунікація та співпраця між працівниками сприяють покращенню робочого клімату та підвищенню задоволеності праці.

Забезпечення мотивації працівників у закладах освіти може бути досягнуте за допомогою різноманітних методів і підходів. Наприклад, можна застосовувати систему матеріального стимулювання, що включає надання премій, бонусів або підвищення заробітної плати на основі досягнення певних цілей або високої ефективності роботи. Однак, важливо пам'ятати, що матеріальні заохочення мають бути справедливими, прозорими і спрямованими на стимулювання високих стандартів професійності та якості освіти, а не на винагороду за мінімально необхідний рівень роботи. Додатково, психологічна підтримка

працівників має велике значення для їхньої мотивації та продуктивності. Забезпечення психологічної безпеки, сприятливого робочого середовища та підтримки вирішення конфліктних ситуацій може знизити рівень стресу, підвищити задоволеність праці та зберегти емоційне благополуччя працівників.

3. У світі науково-дослідницької спільноти було розроблено багато теорій мотивації, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Наприклад, теорія Герцберга пропонує двохфакторну модель, де внутрішні фактори мотивації, такі як досягнення та визнання, впливають на задоволення працівників, а зовнішні фактори, такі як умови праці та заробітна плата, впливають на їхню незадоволеність. Стимулюючі теорії, з іншого боку, виокремлюють роль посилення та винагороди у мотиваційному процесі, показуючи, що працівники будуть більш активними, якщо їм надаватимуться адекватні винагороди за їхні зусилля.

Однак, важливо зазначити, що кожна людина унікальна, і теорії мотивації можуть варіюватися залежно від конкретної ситуації та особливостей працівників. Наприклад, для одних працівників важливим є визнання та можливість розвитку кар'єри, тоді як для інших – гнучкий графік роботи або баланс між роботою та особистим життям. Одним з ключових аспектів ефективної мотивації є встановлення чітких та реалістичних цілей, які мотивують працівників до досягнення результатів. Також, надання можливостей для самореалізації та професійного розвитку сприяє залученню працівників та підтримує їхню мотивацію.

Важливою складовою успішної мотивації є забезпечення справедливого та прозорого системи винагород, яка визнає й винагороджує досягнення та внесок працівників. Надання похвали, визнання досягнень та можливості участі у прийнятті рішень можуть також позитивно впливати на мотивацію працівників. Успішні організації також враховують індивідуальні потреби та цінності своїх працівників. Для одних це може бути робота в команді, для інших – можливість працювати над творчими проектами. Розуміння та врахування таких факторів

допомагають створювати сприятливу робочу атмосферу та підтримувати високий рівень мотивації серед працівників.

Нові тенденції в сфері мотивації працівників, такі як гейміфікація, використання технологій та флексібільіті, дозволяють підходити до мотивації більш інноваційним і ефективним способом. Застосування цих підходів може збільшити залученість працівників, стимулювати їхню продуктивність та сприяти збереженню талановитих фахівців у компанії.

4. Для оцінки важливості ролі мотивації для працівника ДТЕУ у сучасних економічних умовах за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток А) було проведено соціологічне опитування, яке показало, що: термін «мотивація», залежно від віку, респонденти розуміють по-різному; вибір виду мотивації для того, щоб працівник ефективно працював, на пряму залежить від його статі та віку; керівникам окремих організацій слід звернути свою увагу на впровадження тих ефективних мотиваційних методів та інструментів, котрі хоча б задовольняли моральні потреби їхніх співробітників; працівники прагнуть справедливої варіативної оплати праці, відповідно до своїх результатів роботи; більшість респондентів не знають, що таке системи КРІ і МВО і чи, взагалі, використовуються вони на їхньому підприємстві; розроблений ефективний механізм мотивації праці має високий вплив на підвищення продуктивності праці персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. // Київ. КНЕУ, 2004. – 398 с.
2. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Технологический аудит и резервы производства. – 2014.– № 3(3). – С. 46-50.
3. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех // Ровно : Редакц.-изд. отдел управления печати, 1991. – 146 с.
4. Богиня Д. П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль) / Д. П. Богиня // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4(2). – С. 81-85.
5. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників / А. І. Горенко // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2016. – № 177. – С. 79-91.
6. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Гринько – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
7. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко // Київ. Знання, 2008. – 389 с.
8. Занюк С. С. Психологія мотивації / С. С. Занюк // Київ. Ніка-Центр, 2001. – 352 с.
9. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федішин // Економіка і суспільство, 2017. – № 11.– С. 233-237.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк // Київ. КНЕУ, 2011. – 397 с.

12. Куліков Г. Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників / Г. Т. Куліков // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – №4. – С. 13-17. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_4_5.
13. Лаврененко В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу / В. Лаврененко, Ю. Дідусь, Ю. Сторчак // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2930 березня 2017 р. – Київ. КНЕУ, 2017. – С. 240-242.
14. Магас М. А. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця [Електронний ресурс] / М. А. Магас, О. В. Марценюк. Режим доступу: <file:///C:/Users/Home/Desktop/6710-13476-1-SM.pdf>.
15. Маскон І. В. Управління компанією / І. В. Маскон // Київ, 2000. – 570 с.
16. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.] // Київ-Тернопіль. Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
17. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук // Київ. Кондор, 2003. – 296 с.
18. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного] / С. В. Мочерний // Київ. Феміна, 1995. – 368 с.
19. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Київ. Персонал, 2009. – С. 44-49.
20. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / З. М. Шильнікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 10. – С. 114-117.
21. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська. // Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – С. 16-20.

22. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017. – №5. – С. 77-82.
23. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Київ. Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
24. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова // Економіка та держава. – 2019. – №4. – С. 11-17.
25. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. – 2017. – №4. – С. 8-12.
26. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. / Г. Л. Монастирський // Тернопіль. ТНЕУ, 2014. – 288 с.
27. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В. Г. Никифороенко // Одеса. Атлант, 2013. – 275 с.
28. Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління [Електронний ресурс] / В. В. Прудкий, І. М. Манаєнко // збірник наукових праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. – 2017. – № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
29. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 42–45.
30. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. / Л. С. Громко // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №36. – С. 109-113.
31. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. // Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

32. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / О. А. Шаповал, А. О. Іваній, А. О. Гальченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – №5 (17). – С. 149-151.

33. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ М. П. Клименко, О. О. Філатова // Сталий розвиток економіки. – 2011 – №5 – С. 81-85.

34. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації [Електронний ресурс] / О. Е. Слободянюк // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – 2018. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.

35. McClelland D. C. The Achieving society / D. C. McClelland // Princeton, New York. Van Nostrand, 1961. – 512 p.

36. McClelland, D.C. Human motivation / D. C. McClelland // New York. University of Cambridge, 1987. – 663 p.

37. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, V. B. Snyderman // New York. Wiley, 1959. – 157 p.

38. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – №4. – С.106-111.

39. Маслова С. О. Мотивація як фактор ефективності праці / С. О. Маслова, К. Є. Кононюк // Вісник ЖДТУ. – 2018. – №2. – С.85-89.

40. Сапельнікова Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства / Н. Л. Сапельнікова, М. П. Вознюк // Менеджер. – 2016. – № 3. – С. 90-101. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_14

41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – Київ. КНЕУ, 1999. – 384 с.

42. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер // Київ. Наш формат, 2020 – 424 с.

43. Василенко С. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / С. В. Василенко // Миколаїв. Дашков і К, 2009. – 136 с.
44. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 151-154.
45. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60
46. Дядечко Л. П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л. П. Дядечко, К. С. Хрипунова // Економические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
47. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробнохарчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика / В. Ю. Лисак // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. – С. 11-14.
48. Рисін І. Е. Економіка участі / І. Е. Рисін, Ю.І. Трещевский // Київ. Знання, 2010. – 310 с.
49. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>.
50. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – №5. – С. 65-73.
51. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати: 93 Наказ Держкомстату України станом на 11.12.1995 р., № 323 / Міністерство статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0465-95>.

52. Strauss W. The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny / W. Strauss, N. Howe // New York. Broadway Books, 1997. – 400 p.

53. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес / М. П. Денисенко, Н. В. Давиденко // Економіка та держава. – 2020. – № 1. – С. 46-49.

54. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь [Електронний ресурс] / К. М. Кащук // Економіка. Управління. Інновації. – 2018. – №1(22). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9

55. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації / О. З. Лютак // Збірник наукових праць: психологія. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». – 2019. – №23. – С. 94-101.

56. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, М. І. Даниляк // Проблеми економіки.– 2017. – №1. – С. 277-283.

57. Юдіна Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства / Н. В. Юдіна // Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 грудня 2017 р. – 2017. – С. 115-117.

58. Коваль Н. В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу [Електронний ресурс] / Н. В. Коваль, В. А. Биба // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2020. – №10. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf

59. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Деніел Пінк ; пер. з англ. Назарія Агаджаняна // Харків. Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 208 с.

60. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / В. А. Соколенко, А. С. Клиженко //

Вісник НТУ «ХП» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»). – Харків : НТУ «ХП». – 2013. – № 69 (1042). – С.83-87.



ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА «ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПРАЦІВНИКА У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ»

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження

ДТЕУ «державний торговельно-економічний університет»

Інформація, отримана в ході опитування, буде використовуватись виключно в наукових цілях. Просимо відверто відповідати на питання. Заздалегідь дякуємо за співпрацю!

1. Стать: чоловіча;
 жіноча.
2. Ваш вік:
 18-25;
 26-35;
 36-45;
 46-50;
 більше 50.
3. До якого покоління Ви належите? (у дужках зазначені роки народження; роки народження у різних джерелах можуть дещо різнитись)
 покоління бебі бумерів (1943-1962);
 покоління X (1963-1982);
 покоління Y (1983-2002);
 покоління Z (2003-по теперішній час).
4. У якій сфері Ви працюєте?
 студент;
 власник бізнесу;

- учасник громадської організації;
- працюю на державній роботі;
- працюю в приватній компанії;
- тимчасово не працюю;
- інше _____.

5. Що Ви розумієте під поняттям «мотивація»?

6. Якому виду мотивації Ви віддасте перевагу?

- матеріальній;
- моральній;
- обидва варіанти.

7. Із запропонованого переліку оберіть 3 варіанти мотивації, що мотивують Вас найбільше:

- премії, надбавки за результатами роботи;
- подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
- виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
- усна похвала на відкритих нарадах;
- отримання нагороди, грамоти;
- можливість кар'єрного зростання;
- встановлення гнучкого графіку роботи;
- можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
- додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
- інше _____.

8. Які інструменти мотивації використовуються на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте?

- премії, надбавки за результатами роботи;
- подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
- виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби);
- усна похвала на відкритих нарадах;
- отримання нагороди, грамоти;
- можливість кар'єрного зростання;
- встановлення гнучкого графіку роботи;
- можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
- додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
- не застосовуються;
- інше _____.

9. На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм мотивації?

- так;
- ні;
- інше _____.

10. На Вашу думку, усі працівники на підприємстві (установі, організації) повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?

- однакову;
- варіативну, відповідно до своїх результатів роботи;
- інше _____.

11. Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?

- так, знаю;
- ні, не знаю.

12. Чи використовується КРІ працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- так;
- ні;
- не знаю.

13. Чи знаєте Ви, що таке MBO (Management by Objectives)?

- так, знаю;
- ні, не знаю.

14. Чи використовується MBO на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- так;
- ні;
- не знаю.

15. Оцініть вплив розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (за 5-бальною шкалою: 0 – вплив відсутній, 5 – максимальний):

0 1 2 3 4 5

Дякуємо за Ваші відповіді!