

**Морозова Марина Едуардівна,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри економіки та управління персоналом  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

***Анотація.** В статті проведено дослідження форм і методів мотивації працівників у вищому навчальному закладі. Приведені мотивуючі чинники, принципи впливу на мотивацію людей. Проведено аналіз мотиваційної системи на ефективності її використання. В результаті проведеного аналізу запропоновано заходи з покращення ефективності мотиваційної системи вищого навчального закладу, визначено шляхи та розроблено заходи щодо удосконалення мотивації праці персоналу, як прояву ефективності управлінської діяльності в умовах ринкової економіки.*

***Ключові слова:** персонал, керівники, мотивація, стимул, мотив, потреба, мотиваційні фактори, кар'єра, управління, зацікавленість.*

**Морозова Марина Эдуардовна**

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ**

***Аннотация.** В статье проведено исследование форм и методов мотивации работников в высшем учебном заведении. Приведены мотивирующие факторы, принципы воздействия на мотивацию людей. Проведен анализ мотивационной системы на эффективности ее использования. В результате проведенного анализа предложены меры по улучшению эффективности мотивационной системы высшего учебного заведения, определены пути и разработаны*

мероприяття по совершенствованию мотивации труда персонала, как проявления эффективности управленческой деятельности в условиях рыночной экономики.

**Ключевые слова:** персонал, руководители, мотивация, стимул, мотив, потребность, мотивационные факторы, карьера, управления, заинтересованность.

**Maryna Morozova**

## **IMPROVEMENT SYSTEM OF MOTIVATE STAFF IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

***Annotation.** In the article the study of the forms and methods of employee motivation in higher education. Presented motivating factors, principles impact on the motivation of people. Carried out the analysis of the motivational system on the efficiency of its use. As a result carried out the analysis of the proposed measures to improve the effectiveness of the motivational system of higher education institutions, defined the ways and developed measures to improve the motivation of staff, as manifestations of efficiency of administrative activity in the conditions of market economy.*

**Keywords:** staff, managers, motivation, incentive, motivation, need, motivational factors, career, management, interest.

### **Постановка проблеми**

**Актуальність проблеми дослідження.** У сучасних умовах розвитку економіки України результативність управлінських рішень визначається передусім персоналом, який виконує ці рішення, збільшує якість надання освітніх послуг.

Глибокі трансформаційні процеси, які проходять в українській економіці, об'єктивно поставили запитання про необхідність розробки відповідних концепцій кадрового менеджменту. При цьому необхідно підкреслити зростаюче значення його мотиваційних аспектів, адже саме вони, на думку теоретиків і практиків складають ядро управлінської системи.

Слід також врахувати, що потреби людини на ринку праці постійно змінюються, тому персонал вищого навчального закладу, укомплектований

відповідною чисельністю працівників, повинен бути мотивованим до узгодженої з цілями вищого навчального закладу та власних потреб поведінки. З розвитком особистості розширюються також можливості щодо вдосконалення професійного потенціалу працівників. Таким чином, процес мотивації шляхом задоволення спільних та особистих потреб є безкінечним і важливим у трудовій діяльності людини і вимагає на основі створення матеріальних і духовних передумов для всебічного цілісного її розвитку.

**Мета статті** – на основі аналізу визначити зміст та особливості системи мотивації, визначити шляхи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу вищих навчальних закладах.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Сучасний підхід до мотивації формувався протягом ХХ століття під впливом трьох основних теоретичних напрямків, а саме: теорії змісту мотивації, теорії процесів мотивації і теорії підкріплення, хоча багато із мотивів, стимулів і потреб були відомі ще в стародавньому світі. Дослідженню проблем ефективної мотивації в історичному розвитку та сучасному розумінні присвячують свої праці видатні зарубіжні та вітчизняні фахівці різних часів. Вагому роль у розвитку наукової думки у цьому напрямі належить працям Ф. Гілбрета і Л. Гілбрет, Г. Емерсона, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, М. Фоллет. Відомими авторами сучасних мотиваційних теорій на Заході стали В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Л. Портер.

Дана тема привертала увагу і багатьох сучасних вчених вона добре висвітлена в економічній літературі та різних наукових джерелах, де викладені основні базові знання і практичні навички з питань мотивації праці. Серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цих проблем належить О. Амоші, С. Бандуру, Д. Богині, О. Грішновій, Г. Дмитренку, М. Карліну, А. Колоту, Г. Кулікову, Г. Купаловій, І. Кравченко, Е. Лібановій, Л. Лісогор, В. Мортікову, В. Новікову, В. Онікієнку, І. Петровій, Л. Семів, М. Семикіній, І. Терон, Є. Чернишовій, А. Чухно та ін.

Встановлено, що мотивування як функція менеджменту еволюціонувало разом з еволюцією управління. Від зародження організацій і до середини XIX століття основним у мотивуванні був метод «батога і пряника», що відобразило навіть у фольклорі. Загальне підвищення добробуту населення в економічно розвинутих країнах у першій чверті XX століття засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування.

Дослідники теорій мотивації стверджують, що рівень мотивації персоналу залежить від уявлень індивідів відповідно до своїх здібностей до виконання робочих задач і отримання бажаної винагороди. На основі цих теорій керівники мають можливість будувати роботу так, щоб вона задовольняла потреби працівників, що її виконують. І відповідно до цього, рухаючись сходами ієрархії, стимулювала найбільш ефективну їх виробничу поведінку. Лише знаючи це, можна розробити ефективну систему форм та методів управління персоналом, забезпечення продуктивного виконання функціональних обов'язків, що визначаються дією принципово різноманітних груп факторів щодо поведінки працівників у процесі професійної діяльності.

### **Виклад основного матеріалу**

З позиції сучасного менеджменту зростає значення і теоретичного обґрунтування процесів та змісту мотивації, що концентрується на вивченні факторів, що впливають на відповідну поведінку працівника. При цьому враховуються два найважливіших фактори – потреби і винагорода. Значна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії. Винагорода цінності, яку отримують в обмін за відповідну робочу поведінку.

Керівників завжди цікавили мотиви, які спонукають працівника до праці, а поведінка працівників завжди мотивована. Вона може працювати ретельно, з наснагою й ентузіазмом, а може ухилятися від роботи. Поведінка може мати і будь-які інші прояви та завжди вона має результат. Бажаним результатом є ефективна робота. Тому керівництво повинно заздалегідь визначати бажані результати, спрямовувати поведінку працівників у потрібному напрямку,

створюючи для них мотиваційний клімат. Завжди варто шукати мотив поведінки. Інтереси людей завжди пов'язані з їхніми потребами (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого–небудь). Потреби завжди конкретні. Механізм мотивації до продуктивної праці зумовлюється системою інтересів, стимулів (це елемент інтересу до праці та конкретна форма прояву прагнення до його реалізації) та винагороди (те, що людина вважає цінним для себе).

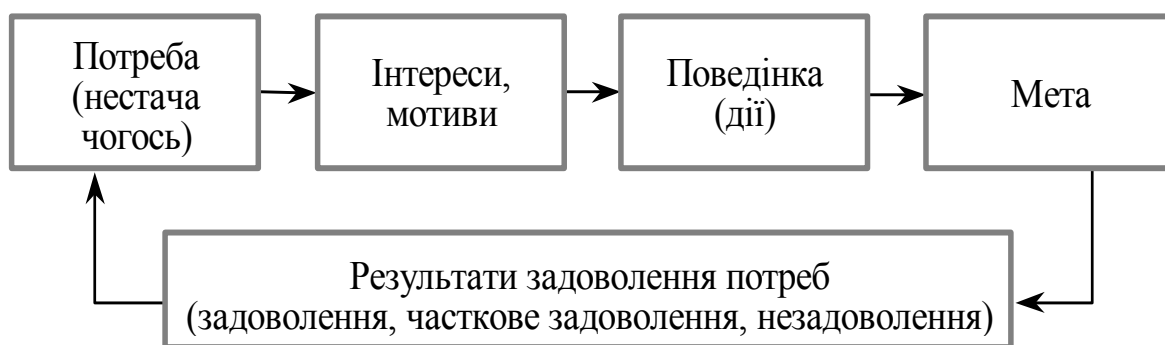
З управлінського погляду, вдалим є визначення які надані в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих»:

Потреба виявляється в мотивах поведінки, що спонукають людину до діяльності [5].

Мотив – спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, що викликають активність суб'єкта і визначають її спрямованість [5].

Стимул – це те що спонукає до дії. Він виступає причиною, що зацікавлює людину у здійсненні певної діяльності.

Мотив перебуває «всередині» людини, має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і як треба зробити. Модель мотивації через потреби показано на рис. 1.



*Рис. 1. Схема моделі мотивації через потреби*

Свідома діяльність в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють поведінку людини.

Слід зазначити, що з підвищенням ролі людського чинника з'явилися психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що

основним чинником, що модифікує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага; визнання з боку колективу, керівництва; моральне задоволення роботою і гордість за роботу саме в цьому вищому навчальному закладі. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь. Відчуття нестачі в чомусь має цілком визначену ціль, що і служить засобом задоволення потреб [3].

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників. Але потрібно також зазначити, що перш за все слід визначити потреби працівників та стимул який їх буде спонукати до ефективного виконання своїх професійних обов'язків.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу управляючого органу або особи, у нашому випадку це вищий навчальний заклад. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи мотивації, щоб вона почала своє функціонування. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівництво вищих навчальних закладів має не тільки спланувати і організувати роботу, але й застосовувати систему мотивації до працівників згідно до опрацьованого плану та для досягнення цілей закладу [4].

На думку професора Е. Чернишової управління персоналом з урахуванням системи мотивації, є процесом відтворення професійної реальності, що дає змогу керівникам певним чином прогнозувати кадрові дії, ситуації, надавати зміст і значення своєму власному поведженню з працівниками. З цього погляду важливо оцінити наскільки працівники вищого навчального закладу інтегровано в чинну систему його корпоративних цінностей — знати рівень його чутливості, гнучкості та готовності до змін у ціннісній сфері його професійної продуктивної діяльності, зумовлених зовнішніми чинниками розвитку суспільних відносин [6].

Проте мотивація не є однорідним процесом, що одноманітно пронизує увесь поведінковий аспект. На його різних фазах мотивація виявляється як якісно

різний процес, що виконує специфічно відмінну функцію щодо внутрішньої регуляції діяльності. Передусім мотивація визначає пріоритетний варіант сприйняття поведінкової ситуації й переважання одного з можливих змістів її осмислення. Далі від мотивації залежить орієнтація свідомості на вироблення й постановку мети, адекватної даному мотиву за даних обставин. Мотивація також зумовлює вибір особистісних компетенцій (навичок, умінь, знань, здібностей), що застосовуються у діяльності, й, нарешті, інтенсивність та наполегливість у здійсненні діяльності задля досягнення поставленої мети [2].

Так, мотивація – це процес спонукання до дії для досягнення певної мети або цілей, оскільки успіх у будь-якій діяльності залежить не тільки від знань і здібностей, але і від прагнення самоствердитися, досягти високих результатів, наслідувати кумирів тощо [5].

Підсумуючи вищевикладене ми можемо зробити наступний висновок, що для того, щоб мотивувати працівників, керівник повинен дати їм можливість задовольнити свої найважливіші потреби таким чином, який сприяв би досягненню стратегічних цілей вищого навчального закладу. Ця безперервна робота повинна проводитися за різними напрямками, що враховує індивідуальні особливості та підходи до персоналу. А ключовим механізмом мотивації є створення стійких зв'язків між діями як співробітників так і керівництва та відповідною реакцією на них, що в свою чергу стимулює у персоналі вдосконалення рівня свого професіоналізму. Важливий важелям можуть слугувати: потреба в емоційному комфорті, спілкуванні, повазі, професійних досягненнях. Існує безліч заохочень мотивації як матеріальних, так і нематеріальних. Найбільш ефективним є поєднання цих стимулів. Мотивувати, це означає знати, що важливим є для співробітника і запропонувати «це важливе» в обмін на бажану робочу поведінку.

Разом з тим керівництво повинне розуміти і основні задачі мотивації, до яких можна віднести:

По-перше, потрібно щоб кожен розумів сутність та значення мотивації;

По-друге, керівник повинен володіти різними стилями управління виходячи з

конкретної ситуації;

По-третє, здійснювати та використовувати сучасні методи мотивації.

Тоді дієвість мотиваційного процесу буде визначатися ступенем задоволення особистих цілей і вирішення завдань, що стоять перед вищим навчальним закладом.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок вищого навчального закладу та ін.

Удосконалювання цих якостей і мотивації - головний фактор вирішування соціальних, економічних, правових, організаційних і всіх інших проблем. Виграє, у кінцевому рахунку, завжди той, у кого більш удосконалена мотивація. І первинна задача кожного керівника - забезпечити таку мотивацію [1].

Таким чином, мотиваційний процес може бути представлений у наступному вигляді: усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваги, вибір найкращого способу одержання визначеного виду винагороди, ухвалення рішення про його реалізацію; здійснення дії; одержання винагороди; задоволення потреби. Врахування цього дасть підвищенню продуктивності

Як вже відзначалося, способи стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки роботи в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. У приведеному нижче переліку показані можливі способи стимулювання персоналу:

- Система оплати праці, з урахуванням спеціалізації роботи працівника;
- Премії за дострокове завершення роботи;
- Винагорода за понаднормову роботу;



- Просування на більш престижні посади з більш високою зарплатою.

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків, вони зображені на рисунку 2:



*Рис.№ 2.Засоби застосування мотивації.*

Однак, дуже важливо враховувати ситуацію, при якій стимулювання здійснюється, та можливість задовольнити внутрішні та зовнішні потреби працівників, тому що людина має дуже складну і не однозначну, індивідуальну систему потреб, інтересів, пріоритетів і цілей.

Також, жодна система управління не почне ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, адже, мотивація спонукає конкретного працівника і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Вивчення людини і її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. Отже, одним з головних завдань управління є формування притаманної системи мотивації персоналу.

Удосконалювання методів мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці і ефективністю праці самого працівника.

## Висновки

Однак для того, щоб виробити свою систему мотивації, керівники повинні знайти свій власний комплекс мір, що краще підійде до їх колективу. Важливо врахувати, що в даний час домогтися успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можливо. Здійснення системи мотивації працівників завжди вимагає великих витрат, але ефект, що вони можуть принести, значно більше, адже саме співробітники є головним ресурсом вищого навчального закладу. Ефективність роботи визначає результат діяльності вищого навчального закладу. Досягти найбільшої віддачі можна тільки в тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має як заклад, так і сам працівник. Тому для досягнення найкращих результатів роботи вищого навчального закладу необхідно вжити заходів для підвищення тих мотивів, що рухають кожним співробітником у його трудовій діяльності, і створити йому такі умови, щоб він міг і хотів виконати поставлені перед ним задачі.

Таким чином, головне в мотивації - процес, що відбувається в середині людини, який направляє її діяльність та поведінку, допомагає зробити вибір, іншим словами, змушує її поводитися в конкретній ситуації певним чином. Отже, розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти як себе, так і поведінку людей, з якими ми взаємодіємо, у різних ситуаціях та контактах.

**Перспективи подальших досліджень** мають бути спрямовані насамперед, на те що система мотивації персоналу у вищому навчальному закладі має потребу в удосконалюванні з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту з урахуванням наступних напрямків розвитку: системи управління кар'єрою; застосування нових стимулюючих форм оплати праці; розширення використання соціально-психологічних факторів у стимулюванні персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

## Список використаних джерел

1. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие.- М.:Инфра-М,2000.-136с.

2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – К.: „МАУП”. – 2002. – 192с.
3. Казмерчук Н. Мотивація труда: уважение к человеку / Діловий вісник:1998.-№9,10.
4. Морозова М. Е. Актуальність системи мотивації працівників як невід’ємної складової кадрової політики вищих навчальних закладів / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2014. — Вип. 12(25). — / голов. ред. В. В. Олійник. К. : АТОПОЛ, 2014. — С. 105–116.
5. Освіта дорослих : енциклопедичний словник / за ред. В.Г. Кременя, Ю.В. Ковбасюка ; [упоряд.: Н.Г. Протасова, Ю.О. Молчанова, Т.В. Куренна; ред. рада: В.Г. Кремень, Ю.В. Ковбасюк, Н.Г. Протасова та ін.] ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. – К. : Основа, 2014. – 496 с.
6. Чернышова Е. Р. Образовательный капитал как залог профессионального триумфа личности / Е. Р. Чернышова // Alma mater (Вестник высшей школы). — 2014. — № 10. — С. 15–20.