

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки
Кафедра управління та бізнес-адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **«Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій»**

Виконала: студентка II курсу,
освітнього рівня «магістр»
групи MBA-21
спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої
програми «Бізнес-адміністрування»

Романюк Христина Романівна

Керівник: к.е.н., Боришкевич І. І.

Рецензент: д.е.н., доц. Шеленко Д. І.

Державний вищий навчальний заклад
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки
Кафедра управління та бізнес-адміністрування
Освітній рівень «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

**Затверджено на засіданні кафедри
управління та бізнес-адміністрування
Протокол № 2 від 7 жовтня 2020 р.**

Завідувач кафедри Жук О.І.

(підпис)

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Романюк Христини Романівни

1. Тема роботи: «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій», керівник роботи Боришкевич Ірина Ігорівна, к.е.н., затверджені розпорядженням Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки від «23» жовтня 2020 р. №9.

2. Перелік питань, які потрібно розробити: 1.1. Сутність поняття «мотивація праці» та її класифікація; 1.2. Теорії та моделі мотивації людської діяльності; 1.3. Специфіка механізму мотивації праці в діяльності організації; 2.1. Загальна характеристика ГО «Школа бізнесу і менеджменту»; 2.2. Стратегічний аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»; 2.3. Дослідження особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації; 3.1. Зарубіжний досвід розробки мотиваційного механізму; 3.2. Дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності різних поколінь; 3.3. Формування мотиваційного механізму для ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

3. Дата видачі завдання: «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання наукової і методичної літератури з досліджуваної проблематики	До 16.11.2020	
2.	Написання I розділу роботи	До 15.02.2021	
3.	Написання II розділу роботи	До 17.05.2021	
4.	Написання III розділу роботи	До 15.09.2021	
5.	Узагальнення висновків, оформлення роботи	До 15.11.2021	

Студент



Романюк Х. Р.

Керівник роботи



Боришкевич І. І.

ВІДГУК

на дипломну роботу
студентки II курсу, освітнього рівня «магістр», групи MBA-21
Романюк Христини Романівни
на тему: **«Розробка мотиваційного механізму задля підвищення
ефективності діяльності організацій»**

Актуальність теми. Актуальність і практична значущість даної теми обумовлена тим, що мотивація працівників є найважливішим управлінським інструментом діяльності будь-якої організації, який служить основою її росту і процвітання. Мотивація трудової діяльності не може бути ефективною без застосування сучасних форм та методів матеріального і морального стимулювання персоналу. Важливим у мотиваційному механізмі є існування прямої залежності між рівнем продуктивності праці працівника та величиною винагороди за виконану роботу.

Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму мотивації праці працівників.

У першому розділі «Теоретичні основи формування механізму мотивації працівника» охарактеризовано сутність поняття «мотивація праці» та її класифікацію, здійснено аналіз теорій та моделей мотивації людської діяльності та розглянуто специфіку механізму мотивації праці в діяльності організації.

У другому розділі «Аналіз та оцінка мотиваційного механізму в ГО «Школа бізнесу і менеджменту»» охарактеризовано діяльність школи бізнесу, проведено її стратегічний аналіз, а також досліджено особливості формування та впровадження мотиваційного механізму в організації.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення мотиваційного механізму в ГО «Школа бізнесу і менеджменту»» проаналізовано зарубіжний досвід розробки мотиваційного механізму, досліджено вплив мотивації на ефективність діяльності різних поколінь та розроблено мотиваційний механізм для школи бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці ефективного механізму мотивації для ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Дипломна робота Романюк Х. Р. «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій» є завершеним, самостійно проведеним науковим дослідженням, за змістом та оформленням відповідає вимогам МОН України, а її авторка заслуговує на присвоєння кваліфікації «Магістр менеджменту» за освітнім рівнем «магістр» за спеціальністю 073

«Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування». Дипломна робота Романюк Х. Р. на тему «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій» оцінюється відмінно та рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
викладач кафедри управління
та бізнес-адміністрування



Боришкевич І. І.

РЕЦЕНЗІЯ
на дипломну роботу
студентки II курсу, освітнього рівня «магістр», групи MBA-21
Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки
ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника»
Романюк Христини Романівни
на тему: «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення
ефективності діяльності організацій»

Актуальність теми. Мотивація працівників виступає одним із важливих інструментів управління персоналом, що своєю чергою забезпечує ефективне функціонування організації загалом. У системі менеджменту функція мотивації характеризується як процес стимулювання персоналу до підвищення результативності діяльності, а також покращення реалізації перспективного плану організації. Мотивація відіграє важливу роль у процесі виконання прийнятих рішень та досягнення запланованих цілей. Саме тому, виникає необхідність постійного оновлення підходів до сформованого мотиваційного механізму.

Самостійні розробки і пропозиції автора. У науковому дослідженні студентка обґрунтувала теоретичні та практичні аспекти системи мотивації в організації та запропонувала шляхи удосконалення мотиваційного механізму для ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Результати дослідження апробовано на Всеукраїнському науково-практичному семінарі-вебінарі «Управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах: проблеми і перспективи» на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника».

Загальний висновок. Дипломна робота «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій» Романюк Христини Романівни виконана відповідно до усіх вимог, які ставляться МОН України до такого виду наукових робіт, допускається до захисту в ЕК з оцінкою «відмінно», а її авторка заслуговує на присвоєння освітнього рівня «магістр».

Рецензент

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри теоретичної і
прикладної економіки
ДВНЗ «Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника»



Шеленко Д. І.

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу
студентки II курсу, освітнього рівня «магістр», групи MBA-21
Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки
ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника»

Романюк Христини Романівни

**на тему: «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення
ефективності діяльності організацій»**

Актуальність теми. В сучасних умовах проблема мотивації праці набуває вагомого значення. Відсутність ефективних механізмів мотивації в організаціях, належної заробітної плати, робочого зумовлюють виникнення у працівників незадоволення своєю роботою та як наслідок, зниження продуктивності праці. Неefективна система мотивації в організації призводить до кризи ринку праці загалом. Формування дієвого мотиваційного механізму, що відповідає умовам сучасності та є гнучким до швидких економічних змін є важливою умовою використання трудових ресурсів.

Водночас окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти розробки механізму мотивації працівників у сучасних умовах потребують додаткового поглибленого дослідження з урахуванням зміни мислення людей та їх потреб.

Самостійні розробки і пропозиції автора. У дипломній роботі автором обґрунтовано та узагальнено основні теоретико-методологічні положення щодо питань мотивації праці працівників та розроблено мотиваційний механізм задля підвищення ефективності діяльності ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Практичне значення роботи. Реалізація внесених пропозицій та рекомендацій дозволить покращити механізм мотивації праці працівників в досліджуваній організації.

Загальний висновок. Дипломна робота Романюк Христини Романівни на тему: «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій» виконана відповідно до вимог, які ставляться МОН України до такого виду наукових робіт, допускається до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації «Магістр менеджменту» за освітнім рівнем «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування».

Рецензент

Голова

ГО «Школа бізнесу і менеджменту»

 **Жук О. І.**

АНОТАЦІЯ
дипломної роботи студентки II курсу,
освітнього рівня «магістр» групи МБА-21
Романюк Христини Романівни
на тему: «Розробка мотиваційного механізму задля підвищення
ефективності діяльності організацій»

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти розробки механізму мотивації працівників у сучасних умовах потребують додаткового поглибленого дослідження з урахуванням зміни мислення людей та їх потреб.

Мета дипломної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму мотивації праці працівників.

Завданнями написання дипломної роботи є: проаналізувати трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими; узагальнити та обґрунтувати основні теорії та моделі мотивації; охарактеризувати діяльність ГО «Школа бізнесу і менеджменту»; за допомогою інструментів SWOT-аналізу, аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, аналізу конкурентів провести стратегічний аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»; провести соціологічне опитування задля визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації; дослідити основні важелі формування і підтримки організаційної культури та мотиваційної системи в ГО «Школа бізнесу і менеджменту»; проаналізувати зарубіжний досвід формування системи мотивації праці працівників компанії; дослідити вплив мотивації на ефективність діяльності різних поколінь; сформулювати механізм мотивації працівників в ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Об'єктом дослідження є формування мотиваційної системи працівників в ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу для наукового дослідження склали положення вітчизняної та зарубіжної економічної наукової діяльності з питань мотивації працівників.

Для виконання поставлених завдань у роботі використовувались загальні та спеціальні методи наукового дослідження: історичний метод – для вивчення умов виникнення та розвитку теорій і понять, що характеризують термін «мотивація»; метод теоретичного узагальнення – для фіксації загальних ознак

поняття «мотивація»; системний підхід, порівняльний та структурний аналіз – для обґрунтування основних теорій мотивації працівників, дослідження зарубіжного досвіду формування мотиваційної системи та впливу мотивації на ефективність діяльності різних поколінь; соціологічне опитування – для визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації; ситуаційний підхід – для виокремлення та вивчення часткових характеристик розробки механізму мотивації працівників; графічний метод – для наочності відтворення отриманих результатів дослідження. Обробку даних здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій та графічних методів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих і розробці нових науково-теоретичних положень щодо використання мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці механізму мотивації праці працівників задля підвищення ефективності. Отримані результати дослідження напрямів щодо удосконалення механізму мотивації прийнятної для використання у теоретичній і практичній діяльності ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Ключові слова: мотивація, стимулювання, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, механізм мотивації, організація.

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА	6
1.1. Сутність поняття «мотивація праці» та її класифікація....	6
1.2. Теорії та моделі мотивації людської діяльності.....	13
1.3. Специфіка механізму мотивації праці в діяльності організації.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
Розділ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»	31
2.1. Загальна характеристика ГО «Школа бізнесу і менеджменту».....	31
2.2. Стратегічний аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»	39
2.3. Дослідження особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»	61
3.1. Зарубіжний досвід розробки мотиваційного механізму...	61
3.2. Дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності різних поколінь.....	72
3.3. Формування мотиваційного механізму для ГО «Школа бізнесу і менеджменту».....	82
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах проблема мотивації праці набуває вагомого значення. Відсутність ефективних механізмів мотивації в організаціях, належної заробітної плати, робочого зумовлюють виникнення у працівників незадоволення своєю роботою та як наслідок, зниження продуктивності праці. Неefективна система мотивації в організації призводить до кризи ринку праці загалом. Формування дієвого мотиваційного механізму, що відповідає умовам сучасності та є гнучким до швидких економічних змін є важливою умовою використання трудових ресурсів.

Питаннями дослідження мотивації займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: М. Армстронг [1], В. М. Данюк [2], Р. Дафт [3], В. В. Бала [4], І. Д. Бех [5], Д. П. Богиня [6], А. І. Горенко [7], І. М. Гринько [8], Н. В. Дикань [9], С. С. Занюк [10], Л. Г. Квасній [11], А. Я. Кибанов [12], М. К. Комлев [13], А. М. Колот [14], Г. Т. Куліков [15], М. Мескон [16], В. Лаврененко [17] та інші.

Водночас окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти розробки механізму мотивації працівників у сучасних умовах потребують додаткового поглибленого дослідження з урахуванням зміни мислення людей та їх потреб.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму мотивації праці працівників.

Основними завданнями роботи є:

- 1) проаналізувати трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими;
- 2) узагальнити та обґрунтувати основні теорії та моделі мотивації;
- 3) охарактеризувати діяльність ГО «Школа бізнесу і менеджменту»;
- 4) за допомогою інструментів SWOT-аналізу, аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, аналізу конкурентів провести стратегічний аналіз ГО «Школа

бізнесу і менеджменту»;

5) провести соціологічне опитування задля визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації;

6) дослідити основні важелі формування і підтримки організаційної культури та мотиваційної системи в ГО «Школа бізнесу і менеджменту»;

7) проаналізувати зарубіжний досвід формування системи мотивації праці працівників компанії;

8) дослідити вплив мотивації на ефективність діяльності різних поколінь;

9) сформулювати механізм мотивації працівників в ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Об'єктом дослідження є формування мотиваційної системи працівників в ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу для наукового дослідження склали положення вітчизняної та зарубіжної економічної наукової діяльності з питань мотивації працівників.

Для виконання поставлених завдань у роботі використовувались загальні та спеціальні методи наукового дослідження: історичний метод – для вивчення умов виникнення та розвитку теорій і понять, що характеризують термін «мотивація»; метод теоретичного узагальнення – для фіксації загальних ознак поняття «мотивація»; системний підхід, порівняльний та структурний аналіз – для обґрунтування основних теорій мотивації працівників, дослідження зарубіжного досвіду формування мотиваційної системи та впливу мотивації на ефективність діяльності різних поколінь; соціологічне опитування – для визначення особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації; ситуаційний підхід – для виокремлення та вивчення часткових характеристик розробки механізму мотивації працівників; графічний метод – для наочності відтворення отриманих результатів дослідження. Обробку

даних здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій та графічних методів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих і розробці нових науково-теоретичних положень щодо використання мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці механізму мотивації праці працівників задля підвищення ефективності. Отримані результати дослідження напрямів щодо удосконалення механізму мотивації прийнято для використання у теоретичній і практичній діяльності ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Апробація результатів дослідження. Дослідження були апробовані на V науково-практичному семінарі-вебінарі 20 травня 2021 року, проведеного на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника» та були опубліковані у збірнику «Управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах: проблеми і перспективи», а також основні результати дослідження доповідалися на звітній науковій конференції ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника» та були опубліковані у збірнику студентських наукових праць «Еврика – XXI».

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг роботи налічує 106 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 25 рисунків, 1 додаток, список використаних джерел, що включає 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА

1.1. Сутність поняття «мотивація праці» та її класифікація

Механізм мотивації праці в сучасних умовах – дуже важливий елемент в менеджменті та розвитку сучасної організації, адже з його допомогою можна створити такі умови праці для кожного працівника, що дозволять йому максимально використати свої здібності та реалізувати цілі та завдання організації.

Сучасні власники, менеджери і керівники всіх рівнів в рамках своїх посадових обов'язків повинні розуміти, що на продуктивність праці конкретного працівника впливає не тільки матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, застосування різних видів трудових і соціальних пільг, але й інші умови, що є складовими механізму мотивації праці.

Багато досліджень підтверджують те, що людина протягом трудової активності реалізує себе не більш, ніж на 30-40%, а вирішальним чинником результативності їхньої діяльності є мотивація.

Поняття мотивації є предметом дослідження багатьох вчених-економістів. Вперше слово «мотивація» використав А. Шопенгауер у своїй праці «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.) [5, с. 7].

І. Гринько зазначив, що «останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [8].

Різномасштабність проблеми мотивації є передумовою множинності підходів до розуміння її змісту та значення, а також до способів її вивчення, через що цей термін тлумачиться вченими по-різному. У таблиці 1.1 наведемо окремі

дефініції терміну «мотивація», що запропоновані різними вченими: вітчизняними і зарубіжними.

Таблиця 1.1

Інтерпретація поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими*

Автор	Трактування
Бех І. [5, с. 349]	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку
Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є. [19]	Мотивація є процесом емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
Дикань Н., Борисенко І. [9, с. 54]	Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей
Занюк С. [10, с. 284]	Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.
Крушельницька О. [21, с. 117]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу
Мескон М. [7, с. 264]	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації.
Мочерний С. [16, с. 493]	Мотивація – це усвідомлене та цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби
Мушкін І. [23, с. 44]	Мотивація – функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства
Шильнікова З. [24, с. 115]	Мотивація праці – це сукупність заходів, які активізують та спонукають працівника або трудовий колектив до виконання певних дій.
Колот Л. [14, с. 11]	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації

*Джерело: сформовано автором на основі [5; 7; 9; 10; 14; 16; 19; 21; 23; 24].

Підсумовуючи визначення відомих вчених, мотивація – це сукупність індивідуальних чинників, що впливають на працівника для підвищення ефективності його діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей організації.

Мотиваційний механізм є комплексом організаційних, економічних, соціальних, матеріальних, психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної діяльності працівника задля досягнення місії організації [25, с. 16]. Механізм мотивації праці широко застосовується у багатьох країнах і, в основному, застосовується для досягнення успіху організації в умовах конкуренції. Його функціонування забезпечує гнучкість управління і сприйняття нововведень в організації.

Механізм мотивації персоналу організації передбачає виконання таких завдань (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Завдання механізму мотивації персоналу*

**Джерело: [26].*

Для того, щоб досягти ефективності мотиваційного механізму керівництву доцільно застосовувати в практичній роботі різні способи мотивації персоналу. В основному вчені виділяють такі методи мотиваційного характеру (рис. 1.2):

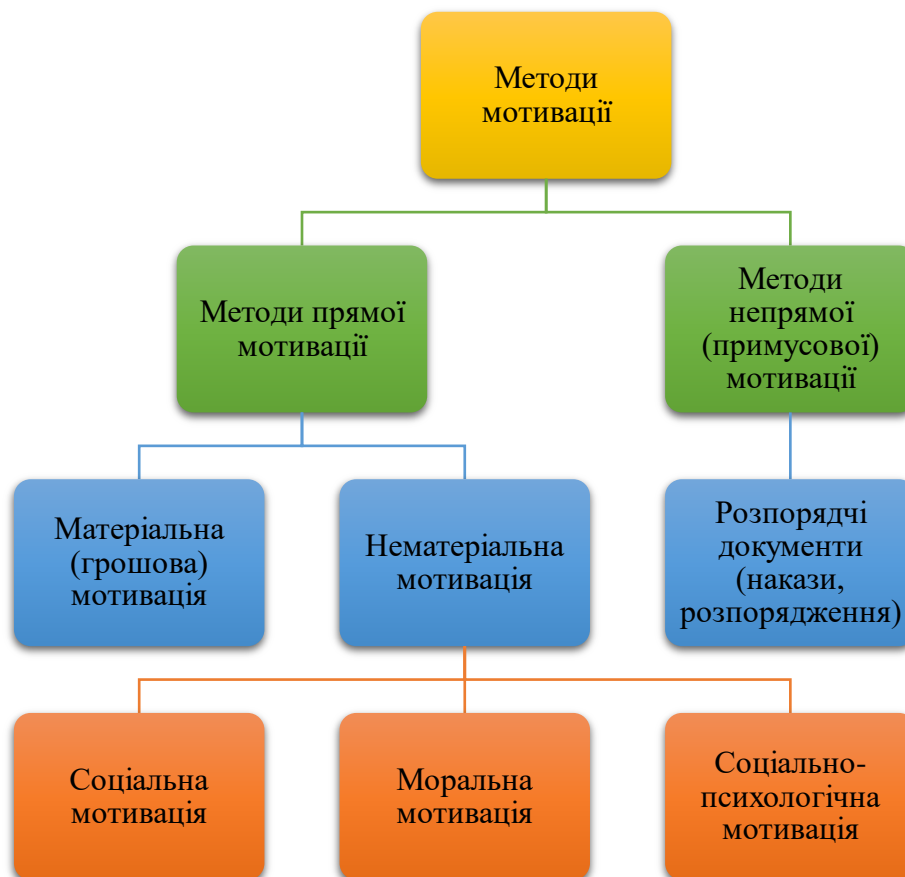


Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації персоналу*

**Джерело: сформовано автором на основі [27-32].*

Розглянемо суть кожного з наведених методів.

Методи прямої мотивації можна умовно розділити на матеріальну (грошову) і нематеріальну мотивацію. Щодо першої, то грошова винагорода працівника є одним з найбільш ефективних і поширених методів мотивації персоналу, проте вона ефективна лише в тому випадку, коли працівник вважає заробітну плату справедливою і гідною щодо його праці.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів схематично було представлено Колотом А.М. [14] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів*

**Джерело: [14, с. 53].*

Висока заробітна плата є чинником підвищення старанного, відповідального ставлення до праці та дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників. Вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності працівників, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу.

Сьогодні, враховуючи специфіку діяльності багатьох організацій, дуже часто виникає враження, що роботодавець не об'єктивно оцінює ефективність і обсяг роботи в окремих працівників, що призводить до їхнього незадоволення оплатою праці та зниження продуктивності [29, с. 10]. Крім грошової винагороди, керівництво може застосовувати такі способи мотивації, як надання або оплата путівок на санаторно-курортне оздоровлення працівника, надання допомоги в отриманні житла, забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним) та службовим транспортом, знижки на придбання продукції

організації, надання медичних послуг та ін. Важливим моментом є і мотивація працівника, що полягає у самовираженні і самоактуалізації. Роботодавець також може запропонувати, за необхідності, роботу з гнучкими формами зайнятості – гнучким графіком, неповним робочим днем, що дозволить бути задіяними у трудовій діяльності жінкам, які мають малолітніх дітей, студентам, неповнолітнім, особам з обмеженими можливостями здоров'я [30, с. 138].

Нематеріальна мотивація класифікується на соціальну, моральну, соціально-психологічну [31, с. 140]. Соціальна мотивація полягає у престижності роботи, можливості прийняття рішень самостійно. Моральна мотивація пов'язана з можливістю реалізації творчого потенціалу та визнання працівника. На підставі того, як складаються соціально-психологічні відносини працівника з керівництвом і колективом, також формується задоволеність працею [32].

Непряма (примусова) мотивація базується на примушенні працівника виконувати те чи інше завдання, доручене керівництвом. Як правило, при надмірному застосуванні примусової мотивації відбувається обмеження бажань та потреб працівників. Інструментами даного методу є різні розпорядчі документи, такі як накази, розпорядження та ін.

Під впливом методів прямої і непрямой мотивації в правильному співвідношенні працівники виконують свою роботу найбільш раціонально та ефективно, досягаючи при цьому найкращих результатів, підвищуючи продуктивність праці. Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи його індивідуальні та психологічні особливості. Сьогодні все частіше в сучасних організаціях можна спостерігати ситуацію, коли керівництво вважає за необхідне в більшій мірі використовувати методи моральної мотивації. Це пов'язано з тим, що в організації не завжди є фінансові можливості для матеріальної мотивації працівників з допомогою грошового винагороди [33, с. 43]. При цьому моральна мотивація для керівництва обходиться значно дешевше. На підставі узагальнення у таблиці 1.2. систематизуємо пріоритетні види матеріальної та нематеріальної мотивації

працівників.

Таблиця 1.2

Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників*

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1) заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; 2) організація харчування та субсидії на харчування; 3) оплата санаторно-курортного лікування працівників; 4) знижки на придбання продукції організації; 5) надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; 6) організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; 7) надання допомоги у придбанні працівником житла; 8) надання службового транспорту;	1) надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; 2) надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; 3) забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; 4) створення сприятливого психологічного клімату в колективі; 5) надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

*Джерело: [34-35].

Керівнику організації слід організувати процес роботи таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком організації в цілому [36, с. 150]. Щоб впливати на ефективну трудову діяльність, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи мотивації персоналу. Робота має бути організованою таким чином, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості.

Механізм мотивації персоналу не має бути нав'язаним співробітникам, а має відповідати інтересам працівників організації. Вони повинні знати про перспективи, що чекають їх в майбутньому, внаслідок сумлінної та якісної праці в своїй організації. Також правильно було б періодично проводити певні соціологічні опитування для виявлення ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму в організації.

На нашу думку, механізм мотивації персоналу – це система заходів, спрямованих на досягнення особистих потреб працівників та місії організації, що

визначаються взаємозалежністю кінцевих результатів діяльності організації з індивідуальним вкладом кожного працівника.

В умовах формування конкурентного середовища саме від вибору прийнятних мотиваційних механізмів та забезпечення їх раціональної взаємодії в короткостроковому та довгостроковому періодах залежить отримання додаткового, синергічного ефекту мотиваційної системи управління персоналом у цілому, посилення конкурентних позицій сучасної організації [37, с. 84].

Виходячи з наведених визначень, можна дійти до таких висновків:

1) мотивація – це сукупність певних чинників, що впливають на діяльність працівника;

2) механізм мотивації – це сукупність певних інструментів і методів, які можна застосовувати для підвищення ефективності праці працівника та досягнення цілей організації;

3) правильно побудований мотиваційний механізм підвищить ефективність системи управління персоналом організації та покращить організацію соціально-трудових відносин між працівниками і роботодавцями.

В сучасному світі «кадри вирішують все». Тепер ні одна організація не може існувати без творчих особистостей, що своїми креативними ідеями ведуть її вперед, уникаючи труднощів, підходять до проблем професійно та відповідально. Саме формування дієвого мотиваційного механізму дозволить створити найкращі умови для діяльності будь-якої організації та уникнути втрати цінних працівників.

1.2. Теорії та моделі мотивації людської діяльності

В сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їхнє використання допомагає менеджеру розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного

працівника.

Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (рис. 1.4):

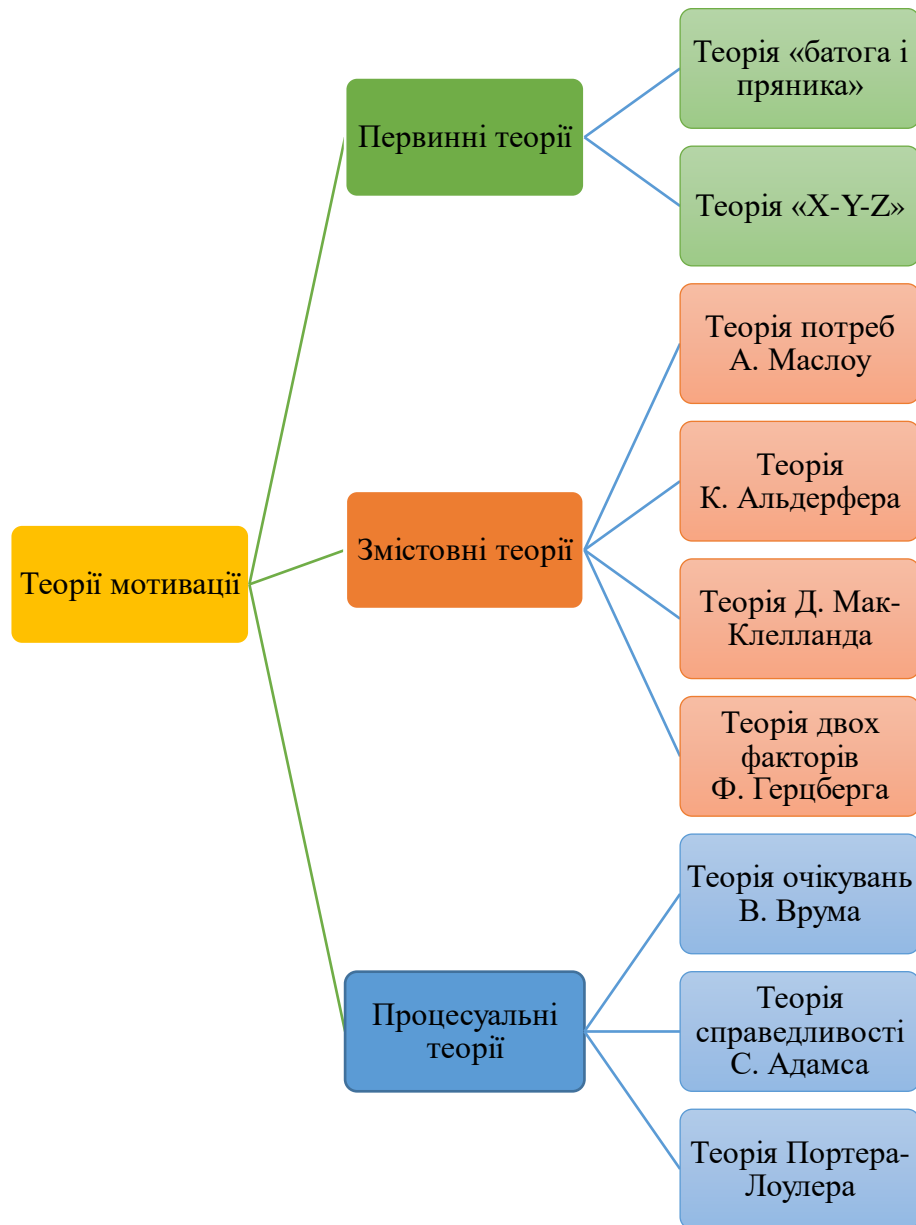


Рис. 1.4. Класифікація основних теорій мотивації*

**Джерело: авторська розробка.*

Основою первинних теорій мотивацій став історичний досвід поведінки людини під час застосування матеріальної і моральної мотивації. Найвідомішою із них є теорія «батога і пряника». «Батіг» був уособленням будь-якого покарання, вигнання з країни чи навіть смерті, а «пряник» – свободи, заможності і достатку, а також «зближення» з господарем. Звісно, зараз система мотивації

працівників є більш різноманітною. Однак, «батоном» все-таки є критика і зауваження, що використовує кожен управлінець, а «пряником» – похвала і винагороди для працівника за сумлінне виконання своєї роботи. Застосовуючи теорію «батого і пряника», необхідно дотримуватись балансу і знати, як вона впливає на кожного співробітника. Вважають, що похвала і критика мають бути в оптимальному співвідношенні 5:1.

Наступною теорією є теорія «X-Y-Z». Над її розробкою працювали три вчені: Ф. Тейлор (теорію «X»), Д. Мак-Грегор (теорія «Y») і В. Оучі (теорія «Z»). Між з собою вони зовсім різні, адже кожна з них має свій рівень потреб людини, а відповідно й методи мотивації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні тези теорій мотивацій «X», «Y», «Z»*

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
<ul style="list-style-type: none"> – мотивом людини є біологічна потреба; – працівник намагається уникати роботи, тому за ним потрібно постійно слідкувати; – необхідність застосування примусу для того, щоб працівник досягав цілей організації; – працівники не хочуть брати на себе будь-яку відповідальність, а прагнуть, щоб ними постійно управляли; – якість роботи є низькою і потребує постійного контролю. 	<ul style="list-style-type: none"> – мотивом людини є соціальна потреба і прагнення працювати; – працівник фізично і емоційно налаштований на роботу; – робота для працівника є джерелом задоволення або покарання, що залежить від її умов; – працівники відзначаються за відповідальність та дотримання вимог праці; – більшість працівників прагнуть застосовувати свої знання і вміння, а також особисто відповідальні за свої дії. 	<ul style="list-style-type: none"> – мотивом людини є поєднання соціальних і біологічних потреб; – працівникам до вподоби згуртована праця та колективне прийняття рішень; – працівник повинен самостійно нести відповідальність відповідно до результатів своєї діяльності; – контроль за результатами праці має бути неформальним; – обов'язковими інструментами мотивації працівників організації є підвищення їхньої кваліфікації, додаткове навчання, професійний та кар'єрний зріст; – керівник повинен постійно піклуватися про свого підлеглого і пам'ятати про те, що кожен працівник є частиною колективу і допомагає забезпечити успіх організації.

*Джерело: [7].

Теорія «X» передбачає, що людина ледача і намагається уникати роботи. Людей потрібно примушувати до праці; вони хочуть, щоб ними керували; вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти. В теорії «Y» особлива увага приділяється природі взаємин, створенню середовища, яке сприяло б виникненню відданості, що супроводжуватиметься максимальним проявом ініціативи та винахідливості. Теорія «Z» пов'язує індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації.

Таким чином, за допомогою теорії «X-Y-Z» охарактеризовано різні типи працівників, яких, відповідно до їхніх потреб, мотивують певні методи та інструменти мотивації.

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які ґрунтуються на формуванні, аналізі, виявленні структури мотивів і потреб працівника та пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. Теорія Абрахама Маслоу, відома також як ієрархічна теорія потреб або «піраміда потреб», виникла в 1954 році (рис. 1.5). Її основою є дослідження потреб людини. Абрахам Маслоу, зібравши найосновніші, поділив їх на п'ять основних рівнів зі строгою ієрархічною послідовністю і подав у вигляді піраміди, основою якої стали фізіологічні потреби, а вершиною – духовні потреби. Розглянемо кожен із них:

- 1) фізіологічні, чи базові потреби такі, як повітря, вода, їжа, сон;
- 2) потреби в безпеці, захищеності від хворіб, переконання у задоволенні базових потреб і впевненості в майбутньому;
- 3) соціальні потреби: спілкування з людьми, підтримка, дружба, сім'я;
- 4) потреба в повазі, самовизнанні, статусі, прагнення лідерства, слави;
- 5) духовні потреби: демонстрація творчих можливостей, прагнення використовувати свій таланти, знання, здібності, вміння.

Ключовими аспектами теорії є те, що перших два рівні потреб є первинними, а останні три – вторинними, а також те, що задоволення потреб людини нижчих рівнів є пріоритетним.

Потреби реалізуються у висхідному порядку – від потреб нижчих рівнів до потреб вищих рівнів.

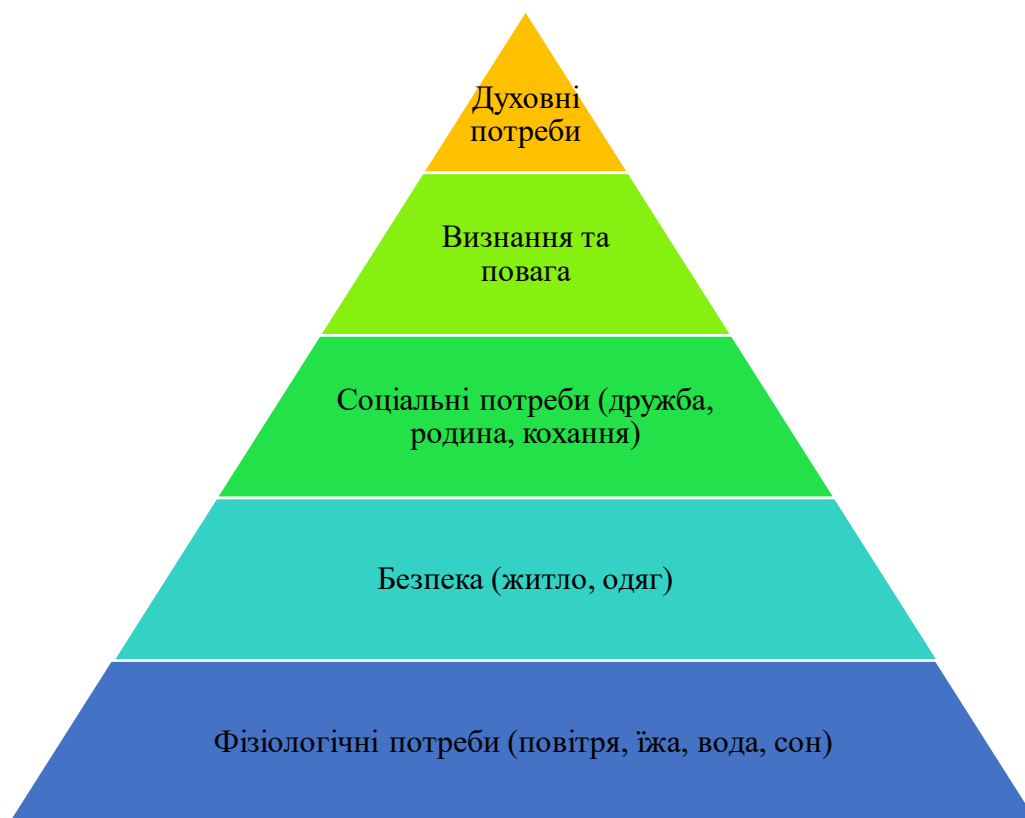


Рис. 1.5. Піраміда потреб Абрахама Маслоу*

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

Наступною є теорія К. Альдерфера, основою якої є три групи потреб людини, а саме: існування, зв'язку і росту, що задовольняються у висхідному порядку. Якщо задоволення вищих потреб не можливе, то посилюється актуалізація нижчих потреб. Як бачимо, різниця теорій К. Альдерфера і А. Маслоу полягає в тому, що, по А. Маслоу, рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору, тоді як, К. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидві сторони: вгору, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задоволена потреба більш високого рівня (рис. 1.6).

Теорія Альдерфера припускає, що людину можуть мотивувати різні рівні потреб у будь-який момент часу. Будь-яка потреба, яка має для них високий пріоритет, може час від часу змінюватися. Іншими словами, пріоритети, потреби та мотиви людини не є постійними. Вони можуть переходити від потреб існування до зв'язку, від потреб зв'язку до зростання.

Згідно з теорією, якщо працівник не отримує достатньо можливостей для

професійного зростання, він демотивується і розчаровується. Тому замість того, щоб задовольнити цю потреби, керівник може повернутись до задоволення потреби нижчого рівня.

Таким чином, теорія К. Альдерфера є джерелом ефективних методів та форм мотивації працівників, за допомогою яких можна задовольнити потреби нижчого рівня, коли немає можливості створювати умови задоволення вищого.

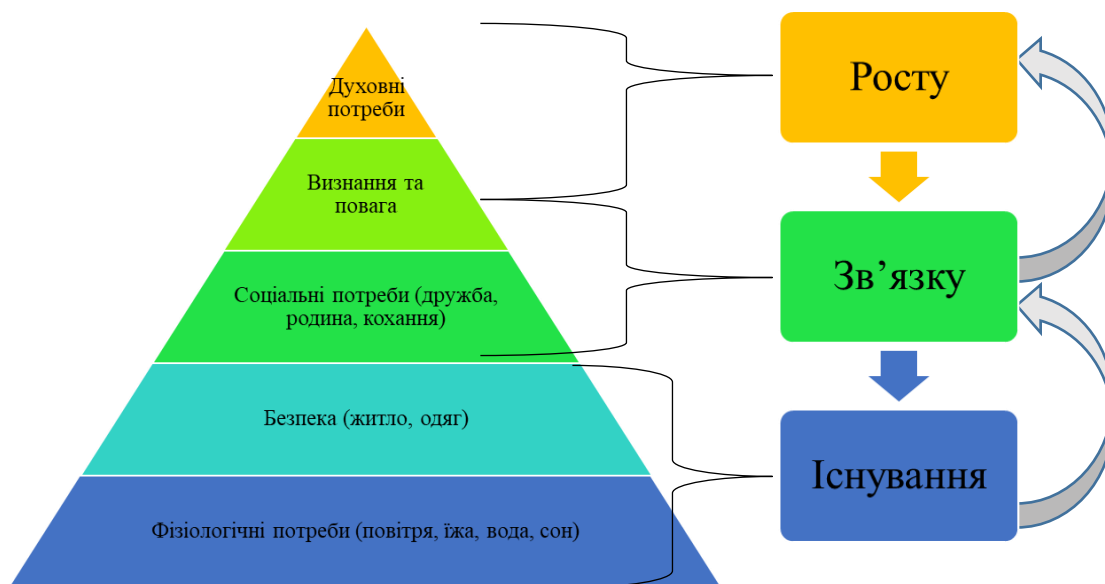


Рис. 1.6. Теорія потреб К. Альдерфера*

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

Основою теорії набутих потреб, розробленої Девідом Мак-Клелландом, є специфічні потреби людини, які набуваються з часом і формуються на основі раннього життєвого досвіду. На думку Мак-Клелланда, більшість людських потреб та мотивів можна розділити на 4 групи (рис. 1.7).

Перших три групи потреб, а саме: потреба влади, потреба в співучасті, потреба успіху, що впливають на мотивацію та ефективність людини у певних трудових функціях та залежать від посади, були викладені в його публікації 1961 року [39].

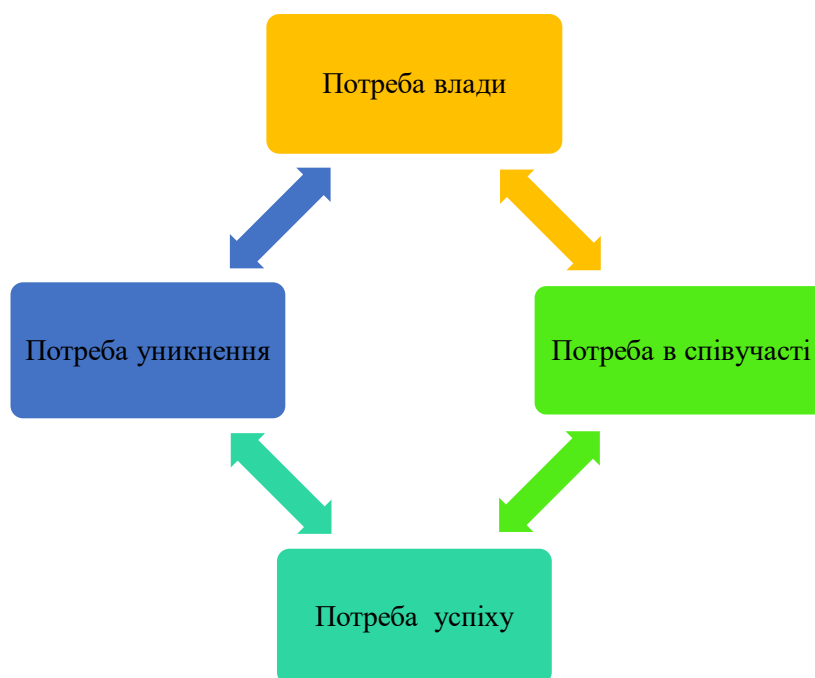


Рис. 1.7. Теорія мотивації Девіда Мак-Клелланда*

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

Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Потреба влади проявляється як бажання впливати на інших людей. Потреба в співучасті проявляється через бажання бути в дружньому колі, налагодженні товариських відносин, допомоги іншим.

У своїй роботі, опублікованій в 1987 році, Девід Мак-Клелланд додав четверту потребу – потребу уникнення, яка спонукає людей уникати ситуацій і людей, з якими вони мають або очікують мати неприємний досвід. Ці мотиви уникнення включають страх бути відкинутим, страх невдачі, страх успіху та загальну тривогу [40].

Модель теорії мотивації Фредеріка Герцберга стверджує, що існує дві групи факторів, які керівництво організації може налаштувати так, щоб впливати на мотивацію працівників на робочому місці, а саме: гігієнічні та мотиваційні фактори (рис. 1.8.).

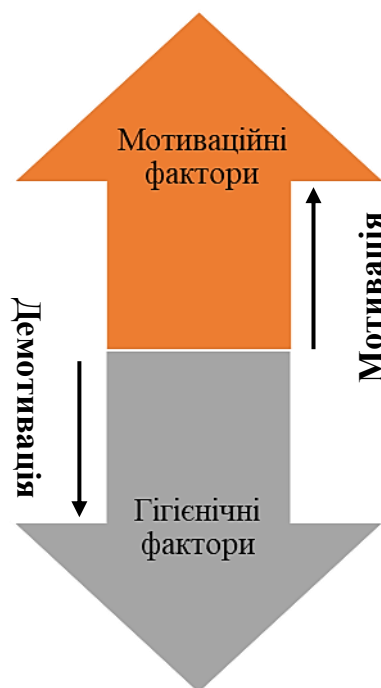


Рис. 1.8. Теорія мотивації Фредеріка Герцберга*

**Джерело: сформовано автором на основі [41].*

Гігієнічні фактори усувають незадоволеність, пов'язані з заробітною платою, умовами роботи, внутрішніми потребами. Їхня відсутність призведе до того, що працівники працюватимуть менше.

Мотиваційні фактори, що викликають задоволеність, пов'язані безпосередньо зі змістом процесу праці: цікавістю роботи, можливістю розвитку, високим ступенем відповідальності, визнанні успіхів і результатів праці, просуванні по службі. Їхня наявність мотивує співробітників працювати більше.

Гігієнічні фактори називають факторами демотивації, які не пов'язані із задоволеністю змістом процесу праці, але повинні бути присутніми на робочому місці, щоб запобігти незадоволенню, а мотиваційні – факторами мотивації, що дозволяють працівникам бути задоволеними своєю роботою і сприяють їхньому зростанню. Реалізація обох груп факторів вигідна і працівникам, і керівництву: гігієнічні фактори поліпшують виконання, а мотиваційні необхідні для досягнення реальних успіхів.

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістовних, вважаються складнішими, оскільки враховують ще й психологічні аспекти. Так, на думку

вчених, кожна із цих теорій крім того, що мотивує людину до певних дій, ще й аналізує ситуацію, в якій вона опинилася відповідно до індивідуальних психологічних особливостей [42]. Однією з них є теорія очікувань Віктора Врума, яку він представив в 1964 році у своїй роботі «Праця і мотивація». Вона базується на тому, що не тільки потреби мотивують людину [14; 43]. Основою теорії очікувань є три взаємозалежні фактори: витрачені зусилля, очікування, що результати будуть винагородженні та реально отримана винагорода (рис.1.9).

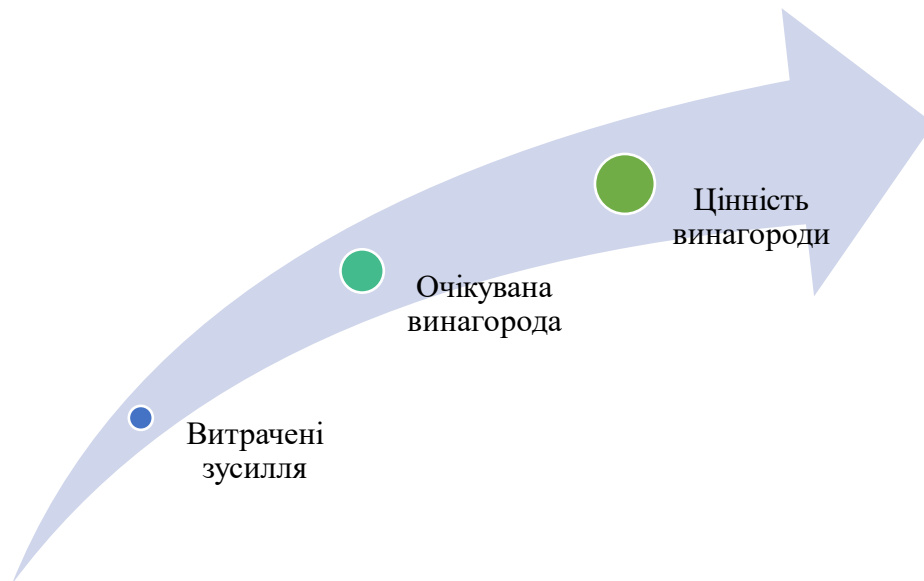


Рис. 1.9. Теорія мотивації Віктора Врума*

**Джерело: сформовано автором на основі [43].*

Таким чином, відповідно до цієї теорії керівництво організації повинно пов'язувати винагороду безпосередньо з результатами роботи та гарантувати, що нагороди є тими, яких заслуговують та очікують працівники.

Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса, що була розроблена в 1963 році, побудована на переконанні, що працівники стають демотивованими, якщо вони відчують, що їхня зусилля більші, ніж результати. Вона показує, що несправедливість (уявна чи реальна) шкодить мотивації працівників. Співробітники, які відчують, що до них ставляться несправедливо, будуть емоційно вмотивовані досягти справедливості.

Ігнорування постійної образи співробітників на те, що вони сприймають як несправедливість на робочому місці, не змусить їхнє занепокоєння зникнути.

Якщо його не вирішити, ці тривалі занепокоєння співробітників в кінцевому підсумку зашкодять моральному духу та продуктивності організації [14].

Теорія мотивації Портера-Лоулера, розроблена в 1968 році розширює теорію очікувань Врума, доповнюючи її й іншими аспектами мотивації, що полягають в задоволенні роботою, сприйнятті внутрішніх і зовнішніх винагород, здібностей, рис. Вчені вважають, що на зв'язок між зусиллями та продуктивністю впливають здібності та риси працівників, а також їхнє сприйняття ролі в організації. За допомогою співвідношення винагороди з отриманим результатом, автори теорії виділили три основні чинники, які мають вплив на розмір винагороди:

- 1) зусилля, витрачені працівником;
- 2) індивідуальні якості працівника;
- 3) осмислення працівником своєї ролі в організації.

Теорія мотивації Портера-Лоулера є відходом від традиційного аналізу співвідношення задоволеності та продуктивності. На практиці ми бачимо, що мотивація – це не простий причинно-наслідковий зв'язок, а складне явище.

Ця теорія має велике значення для керівників, оскільки, для того, щоб підтримувати мотивацію своїх співробітників, вона спонукає їх зосередити свою увагу на таких моментах:

- 1) встановити відповідність між здібностями та рисами особистості з вимогами роботи, призначивши потрібну людину на потрібну роботу;
- 2) уважно пояснити підлеглим їхню роль або те, що вони повинні зробити, щоб отримати винагороду і переконатися в тому, що вони це розуміють;
- 3) конкретно вказати реальні рівні продуктивності, які очікуються від працівників;
- 4) для досягнення та підтримки мотивації відповідна винагорода має бути пов'язана з успішним виконанням;
- 5) переконатися, що отримані працівниками винагороди відповідають їхнім очікуванням.

Таким чином, врахування теорій мотивації в процесі управління

організацією сприяє вибору дієвих і обґрунтованих методів мотивації, які б допомагали всебічно аналізувати потреби працівників, покращувати мікроклімат, зацікавлювати персонал під час виконання певних завдань, а також досягати особисті цілі та цілі організації на всіх її рівнях. Зрештою, частиною роботи менеджера є зрозуміти, що мотивує кожного співробітника. Це не швидке та нелегке завдання, але довгострокові досягнення щасливих співробітників і підвищення продуктивності переважають час і зусилля, необхідні для виявлення цих мотивів.

1.3. Специфіка механізму мотивації праці в діяльності організації

Організації, незалежно від галузі та розміру, прагнуть створити міцні та позитивні відносини зі своїми співробітниками. Однак у співробітників є різні конкуруючі потреби, які обумовлені різними мотивами. Наприклад, деякі співробітники мотивуються винагородою, а інші зосереджуються на досягненнях або безпеці. Тому для організації та її керівників важливо розуміти, що насправді мотивує її співробітників для того, щоб максимізувати ефективність організації.

Намагаючись розробити найбільш ефективний механізм мотивації працівників, дослідники намагаються об'єднати та розвивати традиційні теорії мотивації шляхом розробки більш комплексної теорії, яка охоплює не лише точки зору менеджменту, людських ресурсів та поведінки організації, а й інші відповідні теорії.

Певною мірою дієвий механізм мотивації працівників є похідним від ефективних методів управління. Щоб постійно його удосконалювати, керівник повинен ставитися до підлеглих відповідно до їхніх індивідуальних особливостей, постійно оновлюючи, за необхідності, умови та зміст роботи, її обсяг, можливості працівника, його участь в діяльності організації та її управлінні. На рис. 1.10. ми виділили основні рекомендації для побудови

ефективного механізму мотивації.



Рис. 1.10. Основні рекомендації для побудови ефективного механізму мотивації*

**Джерело: авторська розробка.*

Розглянемо суть кожної з наведених рекомендацій.

1. Поступово збільшуючи можливості працівників в організації, їм надається автономія, довіра та заохочення до виконання відповідального завдання.

Намагаючись розширити можливості підлеглих та змінити деякі застарілі бюрократичні правила, менеджери сприяють розвитку ефективного мотиваційного механізму в організації, заохочуючи співробітників до реалізації нових ідей та цілей.

2. Забезпечення ефективної системи винагород сприятиме підвищенню кількості досягнень працівників, а відповідно й виконанню цілей організації. Ніщо не працює краще, ніж винагорода, але при цьому слід пам'ятати, що не варто за кожне реалізоване завдання надавати працівнику винагороду – слід виділити найбільш істотні чіткі цілі, які мають бути ясними, конкретними та досяжними.

Менеджер будь-якої організації повинен мати у своєму арсеналі два головних типи винагород: внутрішні та зовнішні. Прикладом внутрішніх винагород є відчуття працівником власної компетентності, кваліфікованості, успіху, особистісного розвитку та самоповаги. Прикладом зовнішніх – є

заробітна плата, премії, підвищення кваліфікації, спеціальні доручення, нагороди, словесна похвала тощо.

Щоб мотивувати працівників, менеджерам необхідно забезпечити ефективну систему винагород. Ефективна система винагород повинна відповідати таким критеріям:

- 1) винагороди повинні задовольняти основні потреби всіх співробітників;
- 2) винагороди повинні бути відповідними до тих, які пропонує конкурентна організація в тій же сфері;
- 3) винагороди повинні бути доступними для всіх працівників на всіх посадах і розподілятися справедливо.

Останній критерій є досить важливим, оскільки в багатьох організаціях працівники отримують винагороди не за результатами успішно виконаних завдань, а відповідно до посад, які вони займають. Менеджерам таких організацій необхідно реорганізувати систему винагород і поставити за її основу рівень кваліфікації співробітника та складність досягнутих ним цілей.

Загальна система винагород має бути багатогранною. Оскільки всі люди різні, менеджери повинні пропонувати різноманітні винагороди та передбачити кілька різних способів їхнього отримання.

3. Модернізація робочих місць. Багато людей щодня ходять на роботу і виконують одні й ті самі дії без будь-якого ентузіазму. Цей стан часто називають вигоранням. Однак менеджери можуть уникнути цієї ситуації, перш, ніж працівник занудьгує і втратить мотивацію. Рекомендація щодо модернізації робочих місць вимагає вивчення та аналізу особистих якостей працівників, пов'язаних із структурою та змістом їхньої роботи для того, щоб підвищити їхню продуктивність та рівень їхнього задоволення.

4. Виділення гнучких варіантів зайнятості. Сучасні працівники цінують особистий час. Через сімейні потреби традиційний робочий день з дев'яти до п'яти може не підходити багатьом працівникам. Таким чином, гнучкий графік, який дозволяє співробітникам встановлювати і контролювати свій власний робочий час, є одним із способів, за допомогою якого організації задовольняють

потреби своїх співробітників. Ось деякі інші варіанти гнучкої зайнятості, які організації також можуть використовувати:

1) скорочений робочий тиждень. Найпоширенішою його формою є графік 4/40, який дає співробітникам три вихідних дні на тиждень. Цей розклад приносить користь людині завдяки більшому вільному часу та меншим витратам на дорогу. Організація повинна отримати вигоду за рахунок зменшення кількості прогулів і підвищення продуктивності. Звичайно, небезпека такого планування полягає в можливості появи підвищеної втоми працівників;

2) поділ роботи, який передбачає, що кожен працівник працює тільки пів дня. Коли завдання для одного співробітника можна розділити між двома, то керівництво організації може отримати вигоду, найнявши талановитих людей, які не змогли б працювати повний робочий день. Іншим прикладом для необхідності застосування даної форми зайнятості – це працівники-батьки, малолітніх дітей, які не можуть працювати в офісі цілий день;

3) дистанційна робота – це форма зайнятості, яка дозволяє виконувати роботу за межами офісу. Вона звільняє працівника від необхідності працювати за встановленим графіком, носити спеціальний робочий одяг, витримувати звичайні обмеження поїздок на роботу та мати прямий контакт з керівниками. Домашні працівники часто демонструють підвищену продуктивність, повідомляють про меншу кількість відволікаючих факторів, насолоджуються і цінують переваги того, що вони мають більше часу для себе. Однак багато таких працівників вважають, що працюють занадто багато і відчують себе ізольованими від сім'ї та друзів, крім того, багато співробітників вважають, що їхня безпосередня відсутність в офісі може вплинути на кар'єрний ріст.

Вивчення різноманітних особливостей працівників допомагає менеджеру визначити специфічні особливості мотиваційного механізму мотивації праці в діяльності. Також йому слід пам'ятати, що:

1) формування ефективного механізму мотивації – це нескінченний процес. Як люди, ми маємо незліченну кількість бажань і потреб. Підтримувати постійну вмотивованість працівників, не змінюючи методів, не легко. Менеджер

повинен на постійній основі вивчати й аналізувати зміни очікувань своїх підлеглих та пропонувати нові для них можливості, які мотивуватимуть їх до досягнення цілей організації;

2) цілі – потужні мотиватори. Існує помилкова думка, що грошові виплати та пільги – це єдиний спосіб створити ефективний механізм мотивації. Хоча премії та підвищення є непереборними стимулами – вони не єдині інструменти мотивації працівників у довгостроковій перспективі. Насправді цілі та завдання можуть бути однаково ефективними, щоб бути стимулом для продуктивності;

3) страх – це не мотивація. Працівники часто працюють ефективніше, коли відчувають страх, особливо, коли йде мова про звільнення або зменшення заробітної плати, але така робота має шкідливі довгострокові наслідки. Задоволеність роботою, швидше за все, різко впаде, і співробітники можуть взагалі звільнитись. Менеджер повинен завжди застосовувати у спілкуванні з підлеглими тільки конструктивну критику та стримувати власні упереджені емоції;

4) мотивація – це не маніпуляція. Мотивація – це радість або задоволення, які відчуває людина, коли її потреби задовольняються. Маніпуляція – це можливість отримати необхідне без бажання іншої людини, переконуючи її відповідно до своїх ідей та думок. Хороший менеджер повинен знати та розуміти потреби та бажання працівників для того, щоб відшукати ефективні методи мотивації. Маніпулюючи підлеглими, жоден керівнику не досягне високого рівня продуктивності своїх співробітників.

Таким чином, менеджер перш, ніж застосовувати різні методи та інструменти мотивації у своїй організації, повинен зрозуміти, чого хоче його команда. Щоб мотивувати працівників, необхідно аналізувати та ближче пізнавати свій колектив.

При побудові мотиваційного механізму слід звернути увагу й на тип особистості кожного працівника, адже, відповідно до того, чи він інтроверт, чи екстраверт, можна визначити його особливості щодо змісту та виконання роботи.

Наприклад, більш інтровертні співробітники – самостійно та старанно

виконують свою роботу, менше спілкуються чи підказують іншим, але із задоволенням беруть на себе додаткові обов'язки. Менеджеру, в такому випадку, слід зосередитись на пошуку інструментів внутрішньої мотивації для таких працівників, а саме: щоб вони відчували значимість виконуваної роботи, інтерес до діяльності, розвиваючи таким чином власні вміння та здібності. Неуважність до проблем внутрішньої мотивації співробітників призводить до негативних наслідків, перешкоджаючи ефективній роботі організації.

Більш екстравертні співробітники – впевнені в спілкуванні з іншими, володіють хорошими презентаційними навичками, спілкуються з широким колом людей, генерують нові ідеї та беруть участь у зміні внутрішнього середовища організації. Незважаючи на те, що екстраверти мають великий ентузіазм і енергію в генеруванні нових ідей, погляди і думки інтровертних співробітників в організації теж потрібно брати до уваги, оскільки протилежні дії можуть їх демотивувати. В цьому випадку менеджеру слід зосередитись на інструментах зовнішньої мотивації: заробітній платі, преміям, оскільки таким працівникам важливіше отримувати винагороду, уникнути покарання чи досягти цінного результату. Потрібно хвалити і підтримувати їхніх ентузіазм та пропонувати проекти і завдання, де потрібні нові та свіжі ідеї.

Менеджерам і керівникам важливо враховувати типи особистості співробітників, щоб доручати їм ті проекти, в яких вони проявлять себе з найкращих сторін, а не навпаки. Наприклад, якщо ви хочете, щоб екстраверт відмінно впорався із завданням, не варто давати йому завдання, яке вимагає великої уважності до деталей, а для того, щоб заохочувати до активності інтровертів потрібно стежити за тим, коли вони її проявляють.

Для того, щоб краще розуміти специфіку функціонування механізму мотивації праці в організації важливо зрозуміти переваги вмотивованих співробітників.

У порівнянні з невмотивованими працівниками, вмотивовані працівники:

1) краще справляються з невизначеністю. Вмотивовані працівники більш впевнені в собі, тому вони знають, як реагувати у складних ситуаціях;

2) краще вирішують проблеми. Вмотивовані працівники працюватимуть для цього більше;

3) більш інноваційні та креативні. Коли співробітники вмотивовані, вони допомагають досягти ефективності діяльності організації;

4) проактивні – активно шукають нові рішення для усунення проблем і досягнення цілей;

5) більш продуктивні;

6) прагнуть краще зрозуміти місію, бачення та цілі організації і як їхня робота сприяє загальному успіху організації;

7) працюють для досягнення власних цілей;

8) окрім наполегливої роботи для досягнення власних цілей, вмотивовані співробітники також піклуються про досягнення цілей команди та організації;

9) завжди піклуються про задоволення клієнтів;

10) залишаються працювати в організації на довший період часу;

11) працівники з вищим рівнем мотивації більш відкриті до змін;

12) оскільки більшість вмотивованих співробітників керуються цілями та завданнями організації, вони, швидше за все, будуть командними гравцями, аніж одиночними;

13) добре впливають на інших співробітників;

Незадіяні працівники часто негативно впливають на інших. Крім того, їх негативність може створити нездорову корпоративну культуру.

14) є амбасадорами бренду.

Отже, існують ключові принципи, що лежать в основі внутрішньої та зовнішньої мотивації людей, але важко визначити універсальну формулу для всіх. Бажано обирати мотиваційні засоби, оцінюючи індивідуальні особливості трудового колективу, покращуючи загальне робоче середовище, усуваючи фактори, що сприяють відсутності мотивації та перешкоджають повноцінному залученню до робочого процесу.

Висновки до розділу 1

Найважливішим елементом організації, як системи, є персонал, що приводить її в рух та допомагає безперервно розвиватись і бути конкурентоспроможною. Тому побудова ефективного механізму мотивації, використовуючи окремі дослідження теорій та практик менеджменту, є вкрай необхідною.

Мотивація персоналу є рушійною силою для ефективного управління персоналом, його залучення до виконання завдань та досягнення місії організації, забезпечення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та збільшення рівня конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що саме ставлення менеджера може бути як мотивуючим, так і демотивуючим фактором. Надмірні вимоги, несправедлива оцінка чи покарання, фінансова нечесність, невиконані обіцянки, неправильна поведінка – лише кілька прикладів зі списку скарг, накопичених від співробітників до керівників. Усі ці фактори важливіші для працівників, ніж заробітна плата, премії, винагороди та подарунки. Харизматичний лідер своїм прикладом, вірою в успіх, підтримкою надихає підлеглих і веде їх до досягнення місії організації, створює атмосферу творчості та драйву, в якій підлеглі забувають про неприємний інтер'єр або інші недоліки.

Однак основним мотивуючим або демотивуючим елементом є і сам працівник. Висока продуктивність співробітників можлива лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені в кінцевому результаті та позитивно підходять до роботи. При підборі працівників директор повинен оцінювати кандидатів не лише за професіоналізмом, але й враховувати його бажання працювати та кар'єрно зростати. Набагато легше навчити новачка, ніж мотивувати досвідченого, але ледачого «професіонала».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»

2.1. Загальна характеристика ГО «Школа бізнесу і менеджменту»

Громадська організація «Школа бізнесу і менеджменту» створена у 2016 році на базі кафедри управління та бізнес-адміністрування Державного вищого навчального закладу «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Вона є бізнес-школою, що формує успішних лідерів.

Громадська організація розташована в м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, каб. 111 (вхід з вул. Чорновола) (рис. 2.1), до неї зручно доїхати будь-яким видом транспорту і комфортно припаркуватись, оскільки поряд є паркомісця. Розташовується ГО «Школа бізнесу і менеджменту» в приміщенні Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника.

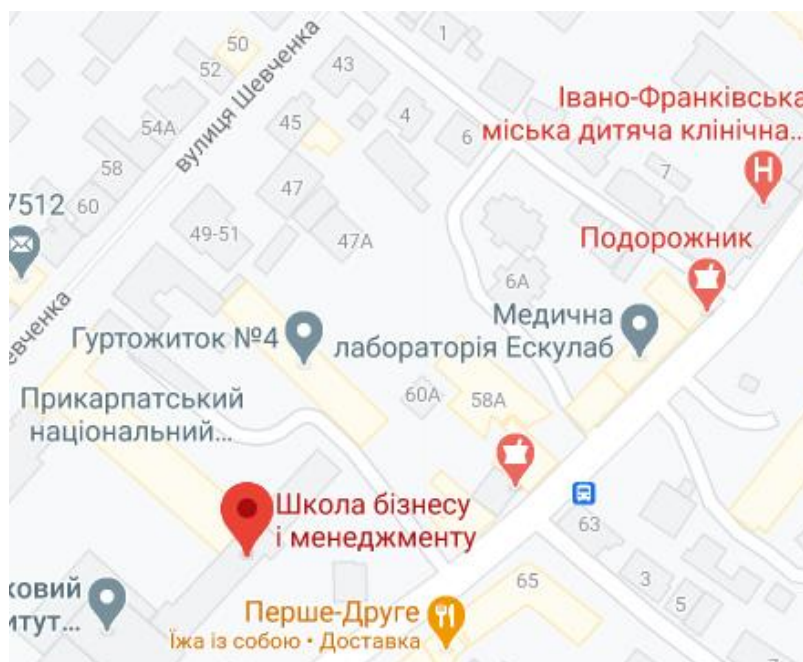


Рис. 2.1. Місцезнаходження ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

*Джерело: сформовано автором на основі даних ГО «Школа бізнесу і менеджменту».

Кожне робоче місце облаштоване столом для роботи, двома стільцями, комп'ютером, канцелярськими дрібницями, а також двома принтерами, котрі розташовані в окремому приміщенні, що значно знижує кількість непотрібних слухових подразників для інших працівників.

Кабінет ГО «Школи бізнесу і менеджменту» досить затишний, місця для клієнтів комфортно облаштовані, присутні сувеніри організації, надані різні брошури, стенди, каталоги і фотографії студентів та випускників. Логотип організації є яскравим і дуже приємним за кольорами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Фірмовий логотип ГО «Школи бізнесу і менеджменту»*

**Джерело: дані ГО «Школа бізнесу і менеджменту».*

ГО «Школа бізнесу і менеджменту» пропонує магістерські програми, програми управлінського росту, тренінги, майстер-класи, а також однією із пропозицій є програма комплексної підготовки фахівців-менеджерів «Mini MBA».

Проходження курсу управлінських програм дозволить стати успішним та необхідним у XXI столітті. Бізнес-школа допомагає особистісно розвинути, самовдосконалитись, отримати практичні навички у веденні власного бізнесу за допомогою спікерів-практиків.

Конкурентні переваги ГО «Школа бізнесу і менеджменту»:

1. Застосування новітніх ефективних методик освоєння матеріалу за допомогою його інтерактивного подання, командних ігор, brainstorm, практичних ситуацій, case-study.

2. Спікери є досвідченими практикаками та професіоналами своєї справи, що готові обмінюватись навичками, знаннями та досвідом.

3. Програма бізнес-школи є сучасною і поєднує використання різних методів подання нового матеріалу, в тому числі тренінги і майстер-класи, що допомагають не тільки засвоїти комплекс питань із самоменеджменту, а ще й стати успішним та ефективним у веденні власного бізнесу.

Основна цільова аудиторія ГО «Школа бізнесу і менеджменту» – це енергійна, ініціативна та завзята молодь.

Навчання в ГО «Школа бізнесу і менеджменту» проходить як українською, так і англійською мовами, що допомагає у формуванні практичних компетенцій для можливості проходження стажування не тільки в Україні, а й за кордоном: в Польщі, Румунії, Франції, за допомогою міжнародних грантових програм по обміну студентами з Європейськими вишами. Практичний та теоретичний досвід висококваліфікованих викладачів бізнес-школи у сфері адміністрування, маркетингу, менеджменту дозволяє учням всебічно розвинути та отримати необхідні практичні компетенції для вирішення проблем бізнесу.

Візія, місія, мета і шлях ГО «Школа бізнесу і менеджменту» подані на рис. 2.3.

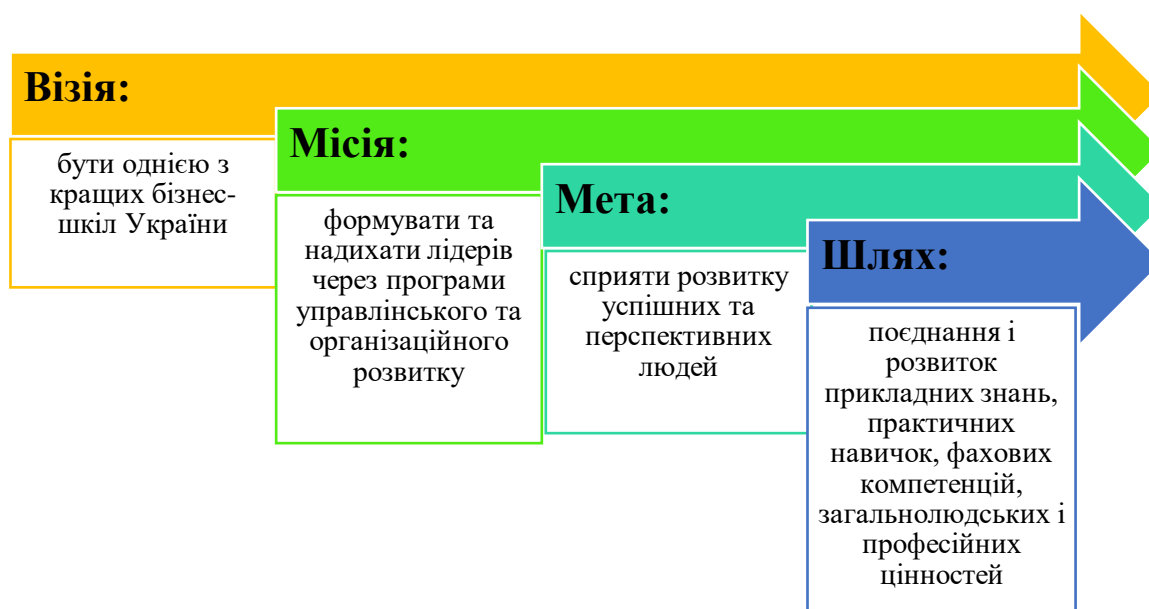


Рис. 2.3. Візія, місія, мета і шлях ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

*Джерело: дані ГО «Школи бізнесу і менеджменту».

Основні цінності ГО «Школа бізнесу і менеджменту» зображені на рис. 2.4.

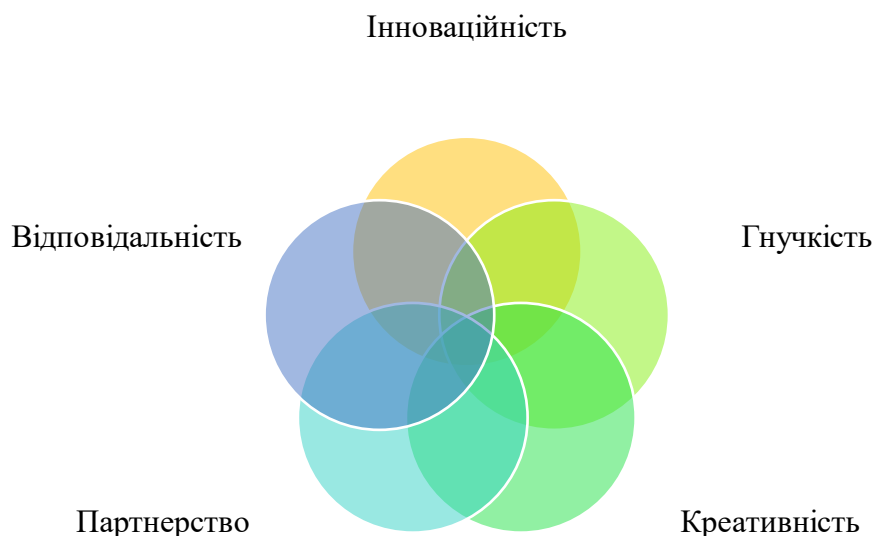


Рис. 2.4. Цінності ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

**Джерело: дані ГО «Школа бізнесу і менеджменту».*

Головними принципами роботи бізнес-школи є: професіоналізм, оперативність, надійність, висока якість надання освітніх послуг, точної, об'єктивної інформації щодо тем, вивченням яких зацікавлені студенти. Співробітники добре володіють інформацією про особливості викладання і завжди можуть підібрати найкращі варіанти подачі нової інформації, відповідно до побажань клієнтів.

Фундаторами ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є доктор економічних наук, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», професор кафедри управління та бізнес-адміністрування – Якубів Валентина Михайлівна та кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та бізнес адміністрування – Жук Ольга Іванівна. Колектив бізнес-школи складається із семи співробітників, котрі по сумісництву є викладачами університету.

Організаційна структура ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є матричною, оскільки для організації та проведення будь-якого заходу чи проекту утворюються певні робочі групи, котрі виконують сформовані для них завдання.

Матрична організаційна структура не відповідає традиційній ієрархічній моделі, оскільки розподіл ресурсів та персоналу відбувається не тільки всередині відділів, а й в межах певного проекту чи виконуваних функцій.

У цій структурі працівники, як правило, звітують не тільки перед функціональним керівником, а також й перед керівником проекту. Як правило, одна лінія звітності має пріоритет над іншою (наприклад, співробітникам, можливо, доведеться звітувати перед своїм функціональним керівником, перш ніж звітувати перед керівником проекту). Під час управління проектами та ініціативами в організації ефективний розподіл ресурсів є головним пріоритетом. Матрична організаційна структура дозволяє будь-якій організації максимізувати свої ресурси, розгортаючи їх між проектами та відділами. Її використання може допомогти компанії стати успішнішою та підвищити ефективність роботи своїх працівників.

Стиль управління в ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є демократичним, оскільки кожен із працівників має можливість презентувати власні ідеї під час прийняття будь-яких управлінських рішень. Основою демократичного (колегіального) стилю управління є децентралізація влади керівника, який попередньо приймає та аналізує пропозиції підлеглих щодо вирішення тієї чи іншої ситуації та виконання певного завдання. Таким чином, працівники отримують більше інформації про свою роботу та її перспективи.

ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є партисипативною організацією, адже управління в ній відбувається за посередньої участі всіх її працівників. Партисипативне управління – це стиль управління, що спрямований на формування прихильності та розвиток ініціатив у робочих групах. Він допомагає створити довірливі стосунки з персоналом, підкреслює можливість співпраці та взаємоповаги для кожного працівника [33].

Організаційна структура ГО «Школа бізнесу і менеджменту» наведена на рис. 2.5.

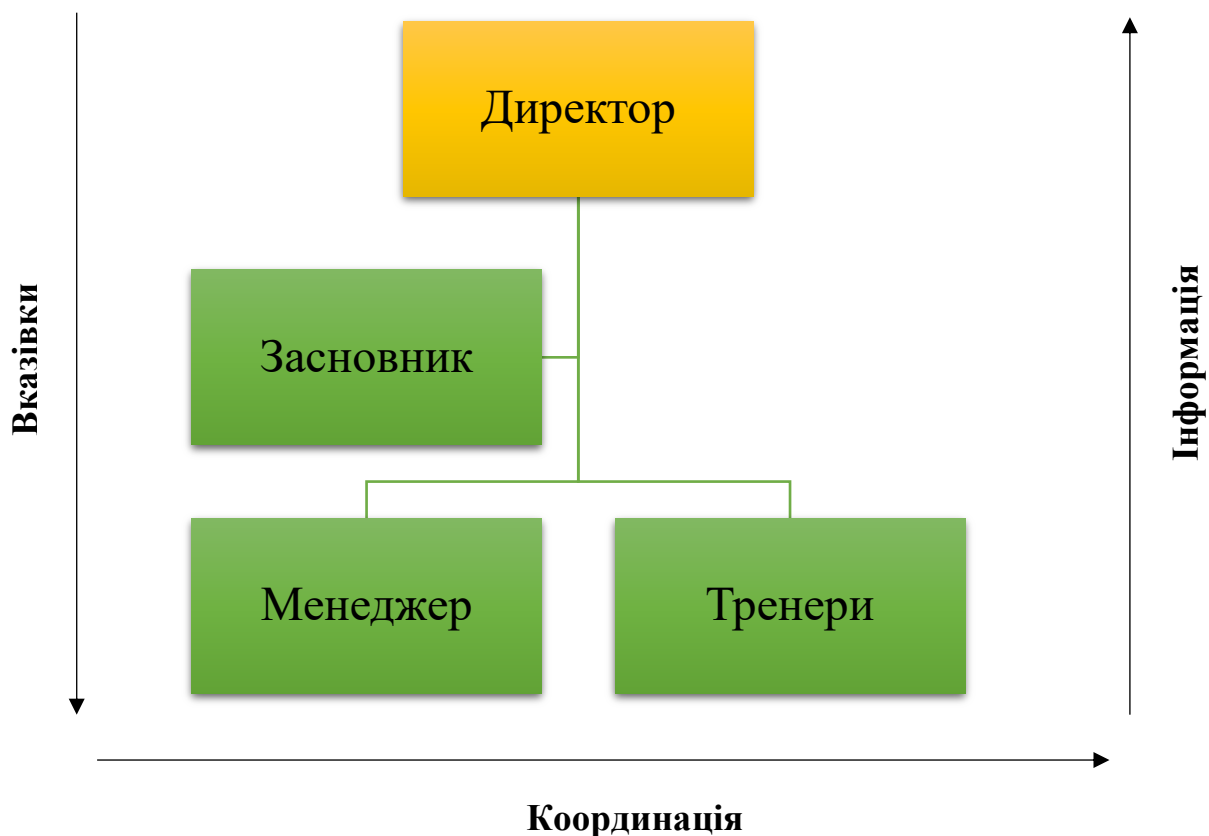


Рис. 2.5. Організаційна структура ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

**Джерело: дані ГО «Школа бізнесу і менеджменту».*

Основні завдання організаційної структури ГО «Школа бізнесу і менеджменту»:

- 1) розподіл праці, згідно з посадовими;
- 2) визначення функцій та взаємовідносин;
- 3) визначення засобів взаємозв'язку.

Організаційна структура ГО «Школа бізнесу і менеджменту» досить проста. Керівництво організацією здійснює директор. Йому підпорядковуються менеджер та тренери.

З рисунку видно, що в ГО існує три основних напрями комунікаційних потоків: зверху-вниз, знизу-догори та по горизонталі. Така організаційна структура допомагає співробітникам різних рівнів організації взаємодіяти між собою відповідно до своїх цілей, характеру інформації, методів, тривалості та частоти.

Маленький розмір штату, який не змінюється, обумовлюється, по-перше, невеликим обсягом діяльності ГО, по-друге – її специфікою. Невелика кількість персоналу позитивно впливає на всі комунікаційні процеси ГО «Школи бізнесу і менеджменту», як в зовнішньому, так і у внутрішньому її середовищах. Таким чином зменшується кількість конфліктних ситуацій, що мають місце при багатопрофільній зайнятості співробітників, адже кожен працівник чітко знає свої функції та завдання і має визначену сферу діяльності. Вузька спеціалізація, навіть при необхідності суміщення певних функцій, допомагає чітко розмежувати питання щодо засобів і форм взаємодії та спілкування працівника під час виконання ним певних виробничих завдань.

Процес прийняття управлінського рішення в бізнес-школі відбувається за такою схемою:

1. Визначення проблемної ситуації (виявлення самої ситуації, взаємозв'язок з іншими сторонами діяльності, охоплення проблеми, зміст та особливості, ключові суперечності, цілі рішення).
2. Аналіз проблемної ситуації (інформаційний аналіз; виявлення прихованих параметрів; визначення обмежуючих факторів, що породжують проблему; формулювання основних вимог до вирішення).
3. Формулювання альтернатив (пошук, виявлення, генерація можливих виходів).
4. Оцінка альтернатив за критеріями (багатоаспектний розгляд плюсів і мінусів альтернатив з урахуванням динамічності середовища).
5. Вибір альтернативи (прийняття рішення, яке максимізує виграші і мінімізує програші).
6. Реалізація рішення.
7. Контроль або зворотний зв'язок.

Діяльність директора ГО «Школа бізнесу і менеджменту» поєднується з його роботою по вихованню підлеглих, між ними зміцнюється почуття довіри і поваги, що сприяє створенню атмосфери взаємної довіри і співробітництва. І як наслідок, працівники повною мірою усвідомлюють свою значущість і

відповідальність у вирішенні завдань, що стоять перед колективом.

ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має свій сайт, основними функціями якого є:

- 1) надання користувачам повного спектру інформації про організацію;
- 2) можливість вибрати послугу і отримати онлайн консультацію;
- 3) прямий і зворотній зв'язок «викладач-студент».

Також ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має сторінки в соціальних мережах, таких як: Facebook, Instagram, Viber.

Розвиток бізнес-освіти в Україні, на відміну від академічної вищої освіти, почав набирати обертів, досягаючи рівня, що відповідає світовими стандартам в цій сфері. Це однозначно позитивний тренд, бо він змінює бізнес-середовище. Бізнес-освіта є основою успіху для тих, хто прагне бути успішним в будь-якій сфері чи галузі ринку праці. Вона допоможе студентам та учням розвинути свою креативність та інноваційність, дозволить приймати правильні рішення, а також навчить їх розв'язувати складні завдання і розуміти тонкощі роботи в команді. Якщо раніше усі дивились на бізнес, як на закриту завісою таємниці систему, де є державні чиновники-бізнесмени з необмеженим доступом до ресурсів, вихідці з дев'яностих та бізнес типу «купи-продай», то тепер все різко змінюється. Люди готові створювати та навчатись якісно новим підходам до ведення бізнесу, в основі яких лежить не лише значення грошей, але цінності, місія та візія компанії. Саме тому з'являється багато доступних програм для молодих спеціалістів та підприємців.

Таким чином, навчання в ГО «Школа бізнесу і менеджменту» – це можливість «доторкнутися» до справжнього підприємця та управлінця. Тривале «живе» спілкування, навчання через досвід реальної людини дають унікальну нагоду стати частиною авторитетної спільноти та формувати мережу корисних контактів. Саме таке навчання допомагає підготувати таких фахівців, котрі здатні відповідати на сучасні виклики ринку і управляти своїм розвитком.

2.2. Стратегічний аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»

Стратегічний аналіз є важливим етапом процесу планування, що передуює розробці цілей, стратегії та політики організації, посідає важливе місце у національному менеджменті, який у багатьох організаціях України, на жаль, має низьку результативність, вимагає проведення суттєвих змін і вдосконалення.

На думку М. Л. Сапельнікової «стратегічне управління являє собою управління організацією, що опирається на людський потенціал, орієнтує діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування та розвиток організації» [44, с. 54].

Як стверджують З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, «стратегічне управління являє собою реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий й інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації і приводити їх у відповідність за рахунок формування і реалізації системи стратегії» [45, с. 121].

Системний стратегічний аналіз сфер існування організації допомагає здійснити аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на ефективність її роботи, а також сформулювати певні висновки. Найбільш розповсюдженим методом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, основою якого є розгляд стратегічних факторів впливу на діяльність організації та формування альтернативних рішень, які враховуватимуть поєднання різних видів чинників, а також певні висновки щодо необхідності проведення тих чи інших змін [46, с. 221].

Виконаємо SWOT-аналіз для ГО «Школа бізнесу і менеджменту». Для цього формуємо перелік сильних та слабких сторін роботи організації, можливостей та загроз, що її очікують. (табл. 2.1).

SWOT-аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Затребувані управлінські програми та сучасні магістерські програми. 2. Порівняно з конкурентами, великий асортимент послуг. 3. Широка цільова аудиторія. 4. Кваліфікований колектив. 5. Новітнє ефективне інтерактивне подання матеріалу. 6. Запрошення досвідчених спікерів-практиків. 7. Можливість навчання українською та англійською мовами. 8. Можливість проходження практики чи стажування в успішних організаціях. 9. Можливість стажування чи навчання за кордоном (в Польщі, Франції, Румунії та ін.), за участі в міжнародних грантових програмах по обміну студентами з Європейськими вишами (зокрема Erasmus+). 10. Невисокі ціни. 11. Цільова аудиторія не є чутливою до зміни цін. 12. Висока частка ринку, в порівнянні з конкурентами. 13. Можливість користуватись бібліотекою бізнес-школи. 14. Комфортне місцезнаходження. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька видимість бренду. 2. Старий формат офіційного сайту бізнес-школи. 3. Активність в соціальних мережах є порівняно низькою. 4. Неefективна система мотивації працівників бізнес-школи. 5. Низькі показники фінансової стабільності та забезпеченості. 6. Відсутність сучасного окремого приміщення. 7. Працівники бізнес-школи мають замалий обсяг часу для виконання завдань. 8. Відсутність чітко сформованого стратегічного плану.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нового веб-сайту школи. 2. Розробка контент-стратегії для публікацій в соціальних мережах. 3. Підвищення впізнаваності бренду бізнес-школи. 4. Розробка маркетингової стратегії для залучення більшої кількості нових клієнтів та завоювання довіри постійних. 5. Формування чіткого стратегічного плану розвитку бізнес-школи. 6. Укладення договорів із фінансовими партнерами та меценатами. 7. Розробка ефективної піар-кампанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції. 2. Погіршення військової ситуації в Україні. 3. Збільшення конкуренції на ринку. 4. Підвищення рівня міграції молоді за кордон. 5. Зменшення рівня популяризації формальної та неформальної освіти. 6. Погіршення фінансової ситуації бізнес-школи. 7. Підвищення вимог МОН щодо абітурієнтів.

**Джерело: сформовано автором.*

Наступним етапом SWOT-аналізу є ранжування існуючих можливостей на три групи за ступенем та вірогідністю впливу на організацію (табл. 2.2).

**Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність
ГО «Школа бізнесу і менеджменту»***

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	4. Розробка маркетингової стратегії для залучення більшої кількості нових клієнтів та завоювання довіри постійних. 5. Формування чіткого стратегічного плану розвитку бізнес-школи.	1. Розробка нового веб-сайту школи. 2. Розробка контент-стратегії для публікацій в соціальних мережах.	
	Середня	3. Підвищення впізнаваності бренду бізнес-школи.	6. Укладення договорів із фінансовими партнерами та меценатами. 7. Розробка ефективної піар-кампанії.	
	Низька			

**Джерело: сформовано автором.*

З табл. 2.3 бачимо, що для бізнес-школи використання таких можливостей, як розробка маркетингової стратегії для залучення більшої кількості нових клієнтів та завоювання довіри постійних, і формування чіткого стратегічного плану розвитку – мають високу вірогідність використання та сильний вплив. Висока вірогідність використання та поміркований вплив присутній з боку таких можливостей: розробка нового веб-сайту школи та контент-стратегії для публікацій в соціальних мережах. Можливість підвищення впізнаваності бренду має сильний вплив, проте середню вірогідність використання. Такі можливості, як укладення договорів із фінансовими партнерами та меценатами та розробка ефективної піар-кампанії, ми віднесли до можливостей із середнім рівнем реалізації та поміркованим впливом.

Далі – аналогічним чином здійснюємо ранжування загроз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця вірогідність – наслідки загроз для
ГО «Школа бізнесу і менеджменту»***

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока		7. Підвищення вимог МОН щодо абітурієнтів.	1. Продовження карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції.
	Середня		3. Збільшення конкуренції на ринку. 4. Підвищення рівня міграції молоді за кордон.	
	Низька	2. Погіршення військової ситуації в Україні. 5. Зменшення рівня популяризації формальної та неформальної освіти.	6. Погіршення фінансової ситуації бізнес-школи.	

*Джерело: сформовано автором.

Як бачимо з табл. 2.3, ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має тільки одну загрозу (продовження карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції), яка має легкі наслідки, проте високу вірогідність реалізації. Більшість загроз ми віднесли до загроз з тяжкими наслідками і високою (підвищення вимог МОН щодо абітурієнтів), середньою (збільшення конкуренції на ринку та підвищення рівня міграції молоді) і низькою (погіршення фінансової ситуації бізнес-школи) вірогідностями реалізації. І тільки дві загрози – погіршення військової ситуації в Україні та зменшення рівня популяризації формальної та неформальної освіти – мають низьку вірогідність реалізації, проте руйнівні наслідки для бізнес-школи.

Фінальним етапом SWOT-аналізу ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є встановлення ланцюгів зв'язку між компонентами матриці SWOT та пропозиції щодо формування ефективної стратегії розвитку (табл. 2.4).

Фінальна матриця SWOT-аналізу ГО «Школа бізнесу та менеджменту»*

<p align="center">Зовнішнє середовище</p> <p align="center">Внутрішнє середовище</p>	<p align="center">Можливості</p>	<p align="center">Загрози</p>
	<p align="center">Сильні сторони</p>	<p align="center">СІМ</p>
<p>1. Затребувані управлінські програми та сучасні магістерські програми.</p> <p>2. Порівняно з конкурентами, великий асортимент послуг.</p> <p>3. Широка цільова аудиторія.</p> <p>4. Кваліфікований колектив.</p> <p>5. Новітнє ефективне інтерактивне подання матеріалу.</p> <p>6. Запрошення досвідчених спікерів-практиків.</p> <p>7. Можливість навчання українською та англійською мовами.</p> <p>8. Можливість проходження практики чи стажування в успішних організаціях.</p>	<p>1. Затребувані управлінські програми та сучасні магістерські програми у поєднанні із новітнім ефективним інтерактивним поданням матеріалу та програмою лояльності дають змогу залучити більшу кількість нових клієнтів і завоювати довіру постійних.</p> <p>2. Наявність кваліфікованого колективу за підтримки існуючих фінансових партнерів дозволить розробити новий веб-сайт, контент-стратегію для публікацій в соціальних мережах.</p> <p>3. Всі сильні сторони організацію дають змогу розробити ефективну піар-кампанію.</p>	<p>1. Підвищення вимог МОН щодо абітурієнтів.</p> <p>2. Збільшення конкуренції на ринку.</p> <p>3. Підвищення рівня міграції молоді за кордон</p> <p>4. Погіршення військової ситуації в Україні.</p> <p>5. Зменшення рівня популяризації формальної та неформальної освіти.</p> <p>6. Погіршення фінансової ситуації бізнес-школи.</p> <p>7. Продовження карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції.</p> <p>1. Всі сильні сторони організації можуть допомогти у боротьбі з новими конкурентами.</p> <p>2. Можливість навчання українською та англійською мовами, проходження практики чи стажування в успішних організаціях, стажування чи навчання за кордоном (в Польщі, Франції, Румунії та ін.), за участі в міжнародних грантових програмах по обміну студентами з Європейськими вишами (зокрема Erasmus+) дозволяють боротися із такими загрозами, як підвищення рівня міграції молоді за кордон та зменшення рівня популяризації формальної та неформальної освіти.</p>

<p>9. Можливість стажування чи навчання за кордоном (в Польщі, Франції, Румунії та ін.), за участі в міжнародних грантових програмах по обміну студентами з Європейськими вишами (зокрема Erasmus+).</p> <p>10. Невисокі ціни.</p> <p>11. Цільова аудиторія не є чутливою до зміни цін.</p> <p>12. Висока частка ринку, в порівнянні з конкурентами.</p> <p>13. Можливість користуватись бібліотекою бізнес-школи.</p> <p>14. Комфортне місцезнаходження</p>		<p>3. Наявність кваліфікованого колективу дає змогу уникнути загрози продовження карантину у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції шляхом використання платформ для онлайн-освіти.</p>
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<p>1. Низька видимість бренду.</p> <p>2. Старий формат офіційного сайту бізнес-школи.</p> <p>3. Активність в соціальних мережах є порівняно низькою.</p> <p>4. Неєфективна система мотивації працівників бізнес-школи.</p> <p>5. Низькі показники фінансової стабільності та забезпеченості.</p> <p>6. Відсутність сучасного окремого приміщення.</p> <p>7. Працівники бізнес-школи мають замалий обсяг часу для виконання завдань.</p> <p>8. Відсутність чітко сформованого стратегічного плану.</p>	<p>1. Розробка нового веб-сайту, контент-стратегії для публікацій в соціальних мережах та ефективною піар-кампанії бізнес-школи покращить видимість бренду та збільшить активність і відвідуваність користувачами соціальних мереж.</p> <p>2. Залучення фінансової підтримки з боку партерів і меценатів покращить фінансову ситуацію та підвищить рівень мотивації працівників бізнес-школи.</p> <p>3. Відсутність чітко сформованого стратегічного плану можна нівелювати, використовуючи знання кваліфікованих співробітників.</p>	<p>Для покращення своїх слабких сторін та нівелювання існуючих загроз організації «Школа бізнесу і менеджменту» слід використати активну стратегію розвитку та підвищити свої конкурентні переваги.</p>

**Джерело: сформовано автором.*

Таким чином, здійснивши SWOT-аналіз ГО «Школа бізнесу та менеджменту», можна зробити висновок про те, що вона має велику кількість можливостей і сильних сторін, за рахунок яких може уникнути своїх слабких сторін та ймовірних загроз.

Важливою частиною стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації є аналіз конкурентів. Одним з найбільш поширених методів аналізу є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. П'ять сил конкуренції – це модель, яка визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, які формують кожен галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Дана модель аналізу включає в себе: аналіз загрози появи продуктів-замінників, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз рівня конкурентної боротьби.

Аналіз п'яти сил часто використовується для визначення корпоративної стратегії. Модель Портера можна застосувати до будь-якого сегмента економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість організації. Цей вид аналізу вперше був опублікований в книзі Майкла Портера «Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів» у 1980 році [47].

Проведемо аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера для ГО «Школа бізнесу і менеджменту». Для цього спочатку оцінюємо конкурентоспроможність організації та рівень конкуренції на ринку.

Таблиця 2.5

Оцінка загроз з боку послуг-замінників*

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	3	2	1
Послуги-замінники «ціна-якість»	Існують і займають значну частку ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок і їх частка незначна	Не існують
	3		
Підсумковий бал	3		
1	Низький рівень загроз зі сторони послуг-замінників		
2	Середній рівень загроз зі сторони послуг-замінників		
3	Високий рівень загроз зі сторони послуг-замінників		

*Джерело: сформовано автором.

З табл. 2.5 бачимо, що ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має високий рівень загроз зі сторони послуг-замінників.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції*

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (4-10)	Невисокий рівень насичення ринку (1-3)
			3
Темпи зростання ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Повільне зростання	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Організації пропонують стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані за ключовими параметрами, але відрізняються за додатковими	Послуги організацій значно відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутність можливостей в підвищенні цін	Є можливість підвищувати ціни тільки в рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття росту витрат і підвищення прибутку
		2	
Підсумковий бал	9		
4	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

*Джерело: сформовано автором.

Як бачимо з табл. 2.6, ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Далі – оцінюємо загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл. 2.7).

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців*

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товарів чи послуг	Відсутня	Існує тільки в кількох гравців на ринку	Значна
		2	
Сильні торгові марки з високим рівнем відомості і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають більше 80% ринку
		2	
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності продукту	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупність 1-3 місяці)	Середній (окупність 6-12 місяців)	Високий (окупність більше ніж 1 рік)
		2	
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує незначних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		2	
Політика уряду	Відсутні обмежуючі акти зі сторони уряду	Держава втручається в діяльності галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
			1
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Масштабні гравці підуть на зниження цін	При будь-якій спробі ввести на ринок дешевший товар існуючі гравці знизять ціни
	3		
Темпи зростання галузі	Високі і значні	Повільні	Стагнація і падіння
	3		
Підсумковий бал	19		
8	Низький рівень загроз входу на ринок нових гравців		
9-16	Середній рівень загроз входу на ринок нових гравців		
17-24	Високий рівень загроз входу на ринок нових гравців		

*Джерело: сформовано автором.

З табл. 2.7 бачимо, що для ГО «Школа бізнесу і менеджменту» рівень

загроз входу на ринок нових гравців є високим, оскільки темп зростання галузі значний, а доступ до каналів розподілу не потребує значних інвестицій.

Наступним кроком в ході аналізу п'яти конкурентних сил є оцінювання ринкової влади покупців на ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ринкової влади покупців*

Критерії оцінювання	Бал критерію		
	3	2	1
Частка покупців з найбільшим обсягом продажів	більше 80% продаж забезпечують кілька клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		2	
Схильність до вибору товарів-субститутів	Послуги організації не унікальні, існують аналогічні	Послуги організації частково унікальні, є важливі для клієнта характеристики, що відрізняються	Послуги організації повністю унікальний аналогів нема
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде обирати товар з нижчою ціною	Покупець буде обирати іншу послугу тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
			1
Споживачі незадоволені якістю товару, існуючого на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками послуги	Незадоволеність другорядними характеристиками послуги	Повна незадоволеність товаром
		2	
Підсумковий бал	7		
4	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

*Джерело: сформовано автором.

Отож, з табл. 2.8 можна зробити висновок про те, що ГО «Школа бізнесу і менеджменту» слід звернути увагу на другорядні характеристики своїх послуг, задля їхнього удосконалення, а також, за необхідності, є можливість підвищити вартість своїх послуг, оскільки клієнти абсолютно не чутливі до ціни, а рівень загрози втрати клієнтів є середнім.

Наступним кроком в ході даного аналізу зовнішнього середовища організації є оцінка загроз з боку постачальників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка загроз з боку постачальників*

Критерії оцінювання	Бал критерію	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна / монополія	Широкий вибір постачальників
	2	
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмежені обсяги
		1
Втрати пошуку іншого постачальника	Високі витрати переходу до іншого постачальника	Низькі витрати переходу до іншого постачальника
	2	
Пріоритетність напрямку для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	6	
4	Низький рівень впливу постачальника	
5-6	Середній рівень впливу постачальника	
7-8	Високий рівень впливу постачальника	

*Джерело: сформовано автором.

З табл. 2.9 бачимо, що у зв'язку з тим, що на ринку високі витрати при переході до іншого постачальника та їхня незначна кількість, ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має середній рівень впливу загроз з боку постачальника.

Завершуючи аналіз М. Портера, об'єднуємо всі етапи у зведену таблицю 2.10 та пропонуємо розроблені нами напрямки робіт.

Результати аналізу М. Портера*

Критерій	Значення (високий, середній, низький)	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий	Організація має унікальну пропозицію на внутрішньому ринку, хоча на зовнішньому – існують її аналоги	Робота над брендингом організації. Концентрація зусиль на розробку виняткових послуг на ринку та побудові усвідомлення покупців в унікальності пропозиції
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок організації є висококонкурентним і перспективним. Послуги стандартизовані за ключовими параметрами, але відрізняються за додатковими. Є обмеження в підвищенні цін	Постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність послуг та підвищувати їхню цінність для клієнтів. Зменшити вплив цільової аудиторії на продажі
Загроза зі сторони нових гравців	Високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові організації постійно з'являються через те, що доступ до каналів розподілу не потребує значних інвестицій, а вхідні бар'єри є низькими	Постійний моніторинг нових організацій. Проводити рекламні заходи, спрямовані на покупців, що підвищуватимуть тривалість контактів з організацією
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	50% продажів здійснюється незначною кількістю клієнтів. Послуги організації частково унікальні, є важливі для клієнта характеристики, що відрізняються. Покупець абсолютно не чутливий до ціни	Розмежувати портфелі клієнтів. Підвищити якість послуг за другорядними характеристиками. Розробити спеціальні програми знижок для постійних клієнтів, а також систему бонусів, яка б заохочувала покупця до використання інших послуг організації
Загроза нестабільності постачальників	Середній	Стабільність зі сторони постачальників.	Провести переговори щодо зниження цін.

*Джерело: сформовано автором.

Впродовж стратегічного аналізу ГО «Школа бізнесу і менеджменту» ми провели аналіз прямих конкурентів за ключовими характеристиками внутрішнього ринку міста Івано-Франківськ, а отриману інформацію узагальнили і подаємо в таблиці 2.11.

Аналіз конкурентів ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

№	Назва організації	Характеристики					
		Кількість запропонованих курсів	Кількість учнів на одному курсі	Тривалість курсу	Середній вік студентів	Вартість навчання	
						Вартість повного курсу	Вартість одного заняття
1.	Бізнес-школа «Creators»	Організація пропонує 2 курси: 1) бізнес-курс «Creators»; 2) курс з лідерства та саморозвитку	15 учнів	1) 2,5 міс.; 2) 4 міс.	13-16 років	1) 4000 грн; 2) 3600 грн	1) не поділяють на окремі заняття; 2) 250 грн/з
2.	Школа бізнесу та лідерства «ONE»	Організація пропонує 3 курси: 1) «Фінансова грамотність»; 2) «7 Кроків до успіху»; 3) «Впевненість і комунікація»	10 учнів	1) 5 занять; 2) 7 занять; 3) 5 занять	11-16 років	1) 1100 грн; 2) 1500 грн; 3) 1100 грн	250 грн

*Джерело: сформовано автором.

Згідно з табл. 2.11, ГО «Школа бізнесу і менеджменту» на ринку має двох конкурентів, яких об'єднує один недолік – вони орієнтуються тільки на одну вікову категорію, що значно звужує їхню цільову аудиторію і зменшує кількість клієнтів.

Основною умовою ефективного управління персоналом в сучасному світі є детальний стратегічний аналіз кожного середовища існування організації. За допомогою сучасних інформаційних технологій можна не тільки ефективно організувати роботу працівників, а й майстерно керувати ними. Покращити якість обслуговування клієнтів, здійснювати контроль над діяльністю всієї організації, значно зменшити рівень незадоволеності та багато іншого – допомагає здійснити попередній стратегічний аналіз та правильно побудований механізм мотивації.

Таким чином, провівши стратегічний аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту», ми отримали важливу інформацію щодо зовнішнього та внутрішнього середовища організації, розкрили її можливості та загрози, які необхідно враховувати в процесі прийняття управлінських рішень для того, щоб розробити ефективну стратегію розвитку не тільки організації, а й її персоналу.

2.3. Дослідження особливостей формування та впровадження мотиваційного механізму в організації

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 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 (рис. 2.6).

83 відповіді

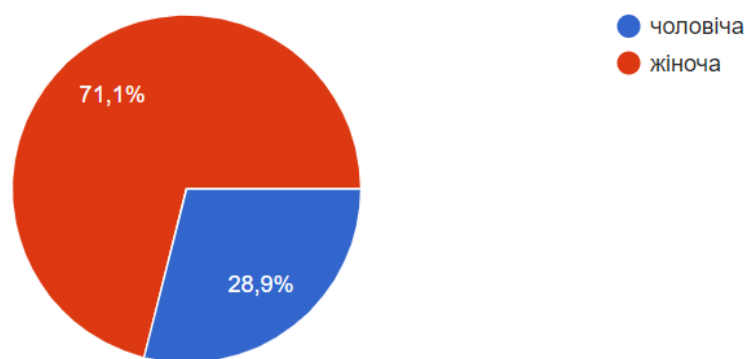


Рис. 2.6. Стать опитаних респондентів*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

В опитуванні взяла участь найбільша 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) (рис.2.7).

83 відповіді

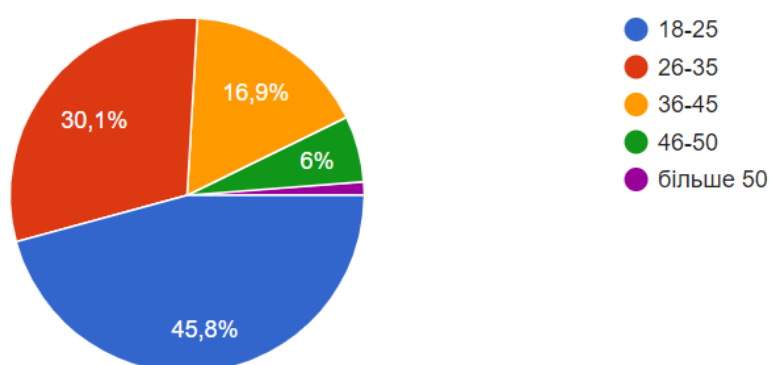


Рис. 2.7. Вік респондентів*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

Більшість опитаних респондентів, а саме 21,7 % є студентами (з них частина уже працює), 22,9 % – працюють в приватній компанії, 45,8 % – працюють на державній роботі, 2,4 % – тимчасово не працюють, 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. 2.12.

Таблиця 2.12

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» (рис. 2.8).

83 відповіді

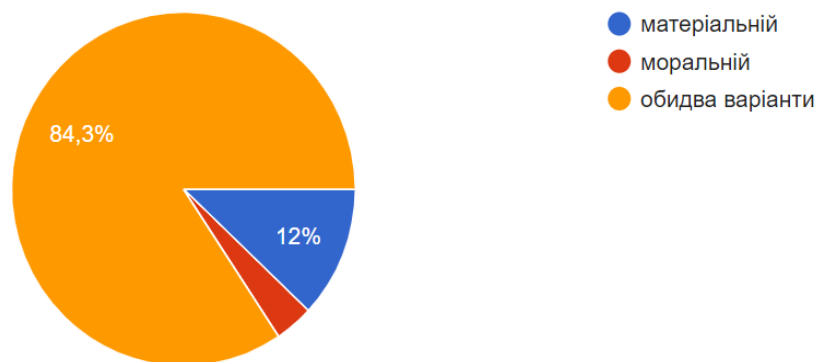


Рис. 2.8. Відповіді респондентів на питання: «Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?»*

**Джерело: результати соціологічного опитування.*

З рис. 2.8 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 %) (рис. 2.9).

83 відповіді

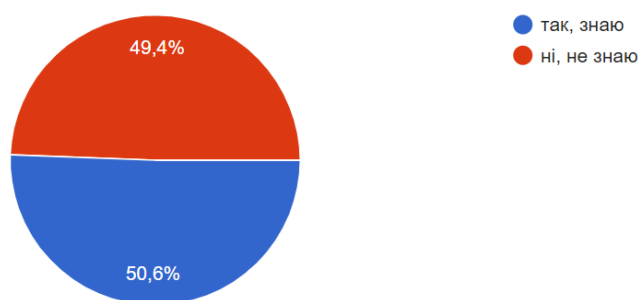


Рис. 2.9. Відповіді респондентів на питання: «Чи Ви знаєте, що таке КРІ працівника?»*

**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 (рис. 2.10).

83 відповіді

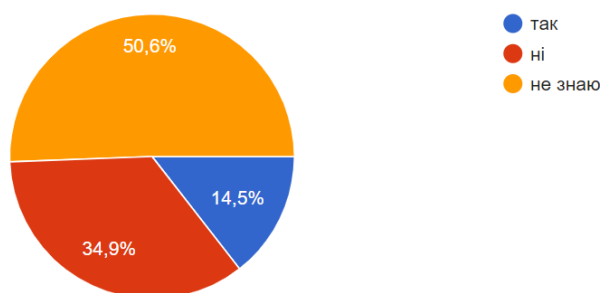


Рис. 2.10. Відповіді респондентів на питання: «Чи використовується КРІ працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?»*

**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. 2.11.

Рис. 2.11 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.

83 відповіді

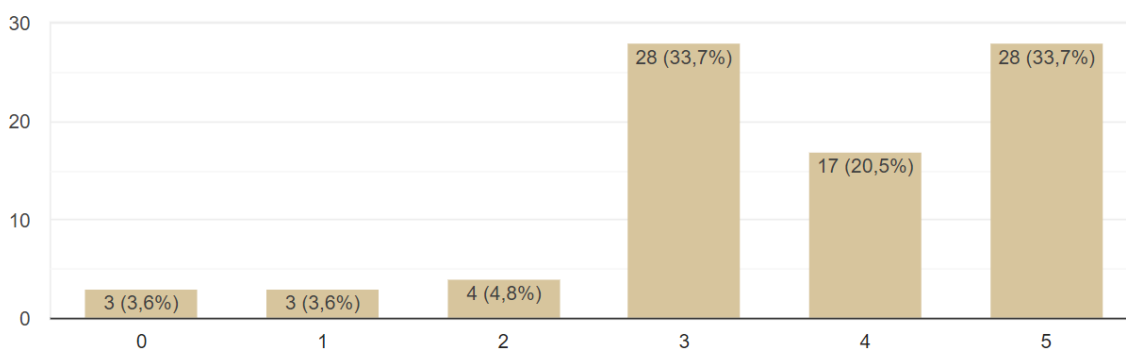


Рис. 2.11. Оцінка впливу розробленого ефективного механізму мотивації на покращення продуктивності праці працівника (0 – вплив відсутній, 5 – максимальний)*

**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.

Висновки до розділу 2

Головними принципами роботи ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є: професіоналізм, оперативність, надійність, висока якість обслуговування і надання точної, об'єктивної інформації про пропоновані послуги. Співробітники добре володіють інформацією про особливості послуг, що надаються і завжди можуть підібрати найкращі варіанти відповідно до побажань клієнтів.

В ГО «Школа бізнесу і менеджменту» система управління персоналом є чіткою і налагодженою. Керівник зацікавлений в повному задоволенні інтересів працівників, збереженні їхнього здоров'я, створенні належних умов для продуктивної праці. Керівництво приділяє високу увагу моральному стимулюванню, але забуває про мотивування за допомогою матеріальних та фінансових потреб підлеглих, але слід зазначити, що для такого виду діяльності організації більш важливим є матеріальна мотивація, хоча останнім часом все ж таки більшою мірою використовується моральне мотивування.

Основною умовою ефективного управління персоналом в сучасному світі є детальний стратегічний аналіз кожного середовища існування організації. За допомогою сучасних інформаційних технологій можна не тільки ефективно

організувати роботу працівників, а й майстерно керувати ними. Покращити якість обслуговування клієнтів, здійснювати контроль над діяльністю всієї організації, значно зменшити рівень незадоволеності та багато іншого – допомагає здійснити попередній стратегічний аналіз та правильно побудований механізм мотивації.

Проаналізувавши дані дослідження, можна сказати, що ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є менш вразливою до загроз завдяки своєму досвіду роботи на та має значний потенціал і можливості для подальшого розвитку своєї діяльності в галузі бізнес-освіти.

Директору ГО «Школа бізнесу і менеджменту» слід систематизувати процес управління, проводити оцінку ефективності діяльності співробітників, орієнтувати на результат, використовуючи КРІ в поєднанні з МВО, що допоможе не тільки управляти персоналом, а й мотивувати кожного працівника до досягнення цілей та місії організації.

Таким чином, запорукою ефективності організації є обґрунтована система КРІ, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і організації. «Яким би чином людина і організація не намагалися звести свою взаємодію тільки до виконання певних робіт на певному робочому місці, у них це ніколи не вийде. Взаємодія людини і організації завжди ширше, так як людина ніколи не буде незведена до рівня машини, а організаційне оточення – до робочого місця...» [48].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»

3.1. Зарубіжний досвід розробки мотиваційного механізму

Дослідження мотивації праці, а саме її розуміння слід завжди починати з мотивування в загальному. Для того, щоб найкраще це зрозуміти слід звернути увагу на закордонний досвід. На нашу думку, він має стати не тільки основою для створення механізму мотивації працівників, але й яскравим прикладом для наслідування.

Найбільш розвиненими і поширеними в світі моделями мотиваційного механізму є японська, американська, французька, англійська, німецька, шведська моделі. За кордоном накопичено великий досвід мотивації праці працівника, шляхом використання партисипативного управління, підвищення зацікавленості співробітника у результатах праці.

Японська модель характеризується випередженням продуктивності праці у співвідношенні з зростанням рівня життя працівників, беручи до уваги заробітну плату. З метою мотивації розвитку бізнесу держава не контролює майнове розшарування суспільства.

Система мотивації в Японії в порівнянні з іншими країнами досить гнучка. На її формування впливає шість факторів: вік, стаж, освіта, посада, професія, обов'язки; умови праці; результати діяльності; пільги на житло, сім'ю та транспорт; регіональні пільги [49].

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п'ять-шість за життя кожного працівника. Після закінчення університету в 22 роки японець йде на роботу і отримує зарплатний мінімум, який визначений та передбачений законодавством. Через шість-сім років японець одружується, і

його заробіток автоматично збільшується на 5-7%. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника.

Крім того, японська модель мотивації праці будується на позиттивному наймі працівників, включаючи навчання і перекваліфікацію персоналу, що дають змогу організації забезпечити себе висококваліфікованими кадрами, які віддані їй та вмотивовані досягати особистих, професійних, інтелектуальних та творчих цілей.

В Японії мотивація персоналу має такі особливості:

- 1) стаж роботи в даній організації;
- 2) результат діяльності та належність виконання завдань;
- 3) непередбачувані життєві ситуації.

Зараз неабиякого значення надають нематеріальній мотивації, бо багато організацій функціонують в обмежених фінансових можливостях.

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності. Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею.

Загалом японська система мотивації формується за допомогою переконання персоналу, а не на примусах. Основне завдання керівника – допомагати працівникам взаємодіяти, створювати сприятливий мікроклімат, підтримувати та допомагати, а не керувати виконання роботи іншими.

Американська модель мотивації полягає в досягненні особистого успіху

кожного працівника. Її основою є прагнення громадян до власного добробуту і економічного процвітання держави загалом. Механізм мотивації праці в США базується на заробітній платі, що поєднує в собі не тільки систему погодинної оплати праці, а й премії за виконання нестандартизованих завдань, креативних рішень та ідей, використовуючи систему «Pay for Performance» (плата за виконання). Стабільна та надійна система PFP використовує таких три інструменти: комунікацію, підзвітність і систему стандартів, заснованої на даних організації (рис. 3.1) [46].

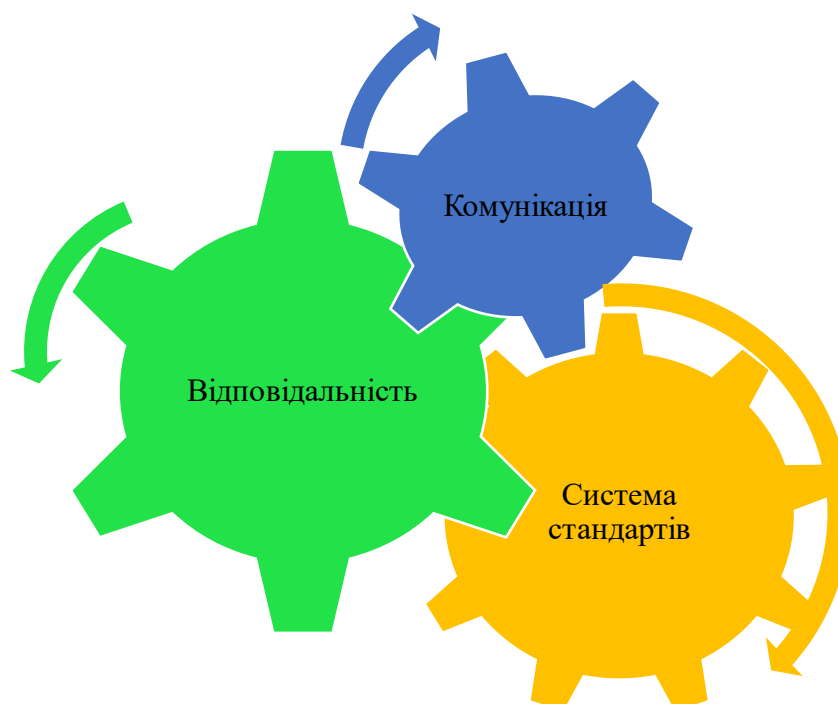


Рис. 3.1. Інструменти системи «Pay for Performance»*

**Джерело: сформовано автором на основі [46].*

Щодо комунікації, то працівник повинен знати, за що його оцінюють – його потрібно постійно інформувати про успіхи організації та його власні внески щодо розвитку. Нехтування цим важливим інструментом призведе до того, що співробітники почуватимуться розгубленими та зневаженими, а їхня продуктивність падатиме. Щодо системи винагород, то вона також має бути чітко визначеною і зрозумілою, адже саме це є ключем до залучення колективу.

Щоб система PFP була надійною слід відповідально ставитись до її формування. Якщо вона буде нестабільною і керівник постійно змінюватиме

систему винагород, то працівник неефективно виконуватиме всі завдання, оскільки його постійно супроводжуватиме сумнів щодо правильності оцінки результатів його праці.

Надійні, обґрунтовані та справедливі стандарти роботи є основоположними для успішної системи PFP. Менеджер повинен розуміти, що не всі працівники працюють за одними й тими ж стандартами. Єдиний спосіб дослідити та встановити справедливі стандарти роботи – це зібрати та вивчити дані співробітників відповідно до їхніх посадових інструкцій.

У компаніях, які користуються PFP, продуктивність праці зростає від 5% до 49%, а доходи працівників – від 3% до 29%, тобто співробітники, аби одержати високий дохід, працюють значно ефективніше [46].

На даний момент найпоширенішою формою оплати праці в США є поєднання обох систем: погодинної та відрядної. Вона не передбачає виплату премій, оскільки, на думку американських економістів вони вже закладені у тарифній ставці працівника.

США користуються привілеями в оплаті праці старших керівників. Рівень їхньої заробітної плати залежить від кваліфікації, результативності, відповідальності, а також від зарплати на подібних посадах. Для менеджерів премії дорівнюють 10-50% від основної зарплати, іноді виплачуються у розмірі 100%.

Економічні показники, оцінка працівника та показники якості є показниками, за які виплачуються премії. Наприклад, в компанії «UnitedAirlinesIns» з 2000 року розмір премій менеджерів залежить від задоволеності працею рядових працівників. Зараз у США хочуть ввести премії вчителям у залежності від успішності їх учнів [50].

В деяких американських організаціях використовують нову систему оплати праці, при якій її зростання залежить від підвищення класифікації та числа освоєних професій, за що працівнику присвоюються бали, набравши відповідну суму яких він може отримати надбавку до заробітної плати.

Основні переваги даної системи полягають в зростанні відчуття

задоволеності працею, скорочення загальної чисельності персоналу, збільшення мобільності персоналу. При цьому мікроклімат в організації помітно покращується та підвищується якість роботи.

Прикладом застосування успішного механізму мотивації праці персоналу є американська компанія McDonald's. Ресторани цієї мережі функціонують по одній бізнес-моделі, а проста й ефективна організація роботи дає змогу молодим і недосвідченим співробітникам швидко знайти власне місце в колективі.

Компанія Apple також вважає своїх працівників основним цінним ресурсом, адже постійно надає їм можливість додатково навчатись і купляти свої товари з урахуванням корпоративної знижки.

А от ключовими цінностями компанії Microsoft являються інновації, соціальна відповідальність, штучний інтелект, захищені інформаційні системи. Компанія надає власним працівникам багато послуг – від довготермінової проплаченої відпустки до добровільного медичного страхування та оплати занять у фітнес-клубі.

Також прикладом може стати американська компанія Tesla, яка, як інструмент мотивації, використовує гнучкий графік роботи, мотивуючи працівників отримати результат своєї роботи раніше завершення робочої зміни ,визначеної графіком [51].

Французька модель мотивації праці характеризується різноманітністю економічних інструментів: стимулюванням конкуренції, стратегічним плануванням, гнучкою системою оподаткування [46].

В системі оплати праці прослідковується дві тенденції:

1) заробітна плата, яка залежить від вартості життя, індексу цін на споживчі товари;

2) оплати праці залежно від індивідуальних особливостей, що відбувається за допомогою врахування якості виконуваної роботи, рівня професійної кваліфікації, кількості внесених пропозицій.

До реалізації принципу індивідуалізації оплати праці персоналу застосовують три основні підходи:

1. На основі колективної згоди для кожного робочого місця визначають мінімальну заробітну плату та посадовий оклад.

2. Заробітна плата поділяється на дві частини: постійну (залежно від займаної посади чи робочого місця) та змінну, яка відображає ефективність праці персоналу. За сумлінне виконання обов'язків, високу якість роботи тощо додатково виплачуються премії.

3. На підприємствах використовується індивідуалізація оплати праці в формі продаж співробітникам акцій підприємства,

Тільки для управлінського персоналу на підприємствах Франції здебільшого застосовується індивідуальна система оплати праці. Так, індивідуалізація в оплаті праці на агропромисловій фірмі «BSN» заборонена.

Проте, на підприємствах («Hewlett-Packard», «ЗМ», «IBM», «HayFrancs») для всіх працівників оплата праці індивідуальна, згідно з тарифною сіткою. Також на оплату праці позитивно впливають рівень освіти, вік, якість диплому, стаж роботи [46].

Французька модель зацікавлює і методикою оцінки праці та використовуваними критеріями. В організаціях Франції застосовують бальну оцінку (від 0 до 120 балів) ефективності праці співробітника за шістьма показниками:

- 1) продуктивність праці;
- 2) професійні знання;
- 3) ініціативність;
- 4) якість роботи;
- 5) дотримання правил техніки безпеки;
- 6) етика виробництва.

При цьому персонал підприємства ділиться на 5 категорій. До вищої (першої) відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої – від 76 до 99 балів і т. д. Одночасно діє ряд обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10% працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої – від 30 до 40%, до третьої – від 35 до 45%. У разі відсутності

на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів – на 100% [51].

У Великобританії особливою рисою мотивації праці є поширення партнерських взаємовідносин між підприємцями і робітниками. Це прослідковується в активній участі персоналу у прибутку, власності, ухваленні рішень на підприємствах. На даний час система оплати праці у Великобританії існує у двох видах, які залежать від прибутку: грошова форма і акціонерна, яка допускає часткову оплату (акції). Передбачається також застосування системи заробітної плати, яка цілком залежить від доходу фірми [52].

Участь у прибутках, на підприємствах Великобританії, спостерігається тоді, коли, як доповнення до встановленої заробітної плати, систематично виплачується належна частка від прибутку, згідно індивідуальної або колективної угоди.

В обмін на облігації чи акції фірми з використанням частини особистих заощаджень співробітників на надбання основних фондів та обігових коштів можлива пайова участь персоналу у капіталі. Вона передбачає передачу працівникам підприємства частку прибутку (доходу), також у вигляді відсотків або дивідендів, премій підприємства або виплату допомоги.

Зазначені вище форми об'єднують трудову пайову участь. Дохід працівник підприємства отримує за трьома напрямками:

- 1) основна заробітна плата;
- 2) частка на основі особистої участі в прибутку;
- 3) частка від доходу на основі вкладеного співробітником капіталу.

У Великобританії застосування на практиці даних моделей системи оплати праці персоналу засвідчило, що дохід співробітників від участі в доходах в середньому є 3% від базового окладу, і лише в окремих фірмах він досягнув 10% від окладу.

Застосовуючи дану систему участі можна очікувати помітного підвищення продуктивності праці. Систему преміювання за кількість виходів на роботу використовують біля 30% промислових компаній Великобританії.

Результативність такого виду мотивації підтверджує досвід автомобільних підприємств «GeneralMotors», де за зниження кількості невиходів у два рази (з 12% до 6%) працівникам виплачується щотижнева премія у розмірі 50% денної тарифної ставки [53].

Людина є центром німецької моделі мотивації праці. Ринкове господарство Німеччини вважається соціальним так, як держава створює для всіх громадян належні умови, не допускає проявів несправедливості та захищає всіх беззахисних і обділених: хворих, безробітних, людей похилого віку і дітей.

Західні дослідники визнали, що гармонійне поєднання стимулювання праці і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних моделей, визначених в історії економічних теорій. Дана модель забезпечує в однаковій мірі економічний добробут і соціальні гарантії [54].

Рівень оплати праці у Німеччині визначається державою, профспілками та представниками підприємств. Справедливість – основна вимога його визначення. У Німеччині за роботу конкретної якості і кількості, як мінімально гарантована винагорода розглядають тарифні ставки співробітників та посадові оклади службовців. Рівень оплати праці співробітників на підприємствах Німеччини залежить від продуктивності та ступеня складності праці, кваліфікації працівника. За індивідуальні досягнення та зростання продуктивності праці працівникам виплачуються бонуси [54].

На підприємствах Німеччини, наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналу надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом [55].

Шведська модель мотивації персоналу відрізняється сильною соціальною політикою, яка спрямована на скорочення майнової нерівності в ході перерозподілу національного доходу менш забезпеченим верствам населення. Починаючи з 50-х років, шведськими профспілками проводиться політика «солідарної заробітної плати», яка ґрунтується на наступних принципах: скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати,

рівна оплата за рівну працю.

Політика солідарної заробітної плати вирішує низку завдань. По-перше, вона стимулює процес постійного оновлення виробництва. При цьому дотримуючись принципу рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Наприклад, якщо з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють з високою рентабельністю, 5 – на середньому рівні, а 2 – зі збитками, то на будь-якому з цих підприємств працівники отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [56].

Господарям низькорентабельних підприємств не дозволяється знижувати заробітну плату нижче загального рівня встановленого на переговорах про переукладання колективних трудових угод. Цей факт спонукає підприємців до модернізування виробництва або до закриття підприємства. Таким чином, дана політика сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Наступною характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати: заробіток піднімається у низькооплачуваних і затримується у високооплачуваних працівників.

Також на підприємствах Швеції застосовуються різні преміальні системи, та тільки 20% з них винагороджують всіх працівників. Преміальні виплати поділяють на щорічні та «відкладені» не менше, ніж на п'ять років, що стимулює персонал до більш продуктивної праці [57].

У наведених вище зарубіжних моделях мотивації є і схожі, і відмінні риси. Підведемо підсумок зарубіжних моделі мотивації праці в таблиці 3.1.

Порівнявши американську, західноєвропейську та японську моделі мотивації з існуючим чинним законодавством України можна відмітити, що законодавча система мотивації праці в Україні більш наближена до американської моделі [58].

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці*

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці
Японія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Професійна майстерність. 2. Вік. 3. Стаж. 4. Результати праці 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довічний найм. 2. Одноразова допомога при виході на пенсію.
США	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заохочення до підприємницької активності. 2. Якість роботи. 3. Висока кваліфікація. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поєднання елементів відрядної і погодинної систем оплати праці. 2. Участь в прибутку. 3. Технологічні надбавки. 4. Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту. 5. Дотримання технологічної дисципліни. 6. Система подвійних ставок.
Франція	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кваліфікація. 2. Якість роботи. 3. Кількість раціоналізаторських пропозицій. 4. Рівень мобілізації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Індивідуалізація оплати праці. 2. Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність. 3. Додаткові винагороди (на виховання дітей, надання автомобіля, фінансове забезпечення життя людям похилого віку).
Великобританія	Дохід	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участь в прибутку. 2. Пайова участь в капіталі. 3. Трудова участь.
Німеччина	Якість	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулювання праці. 2. Соціальні гарантії.
Швеція	Солідарна заробітна плата	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диференціація системи податків і пільг. 2. Сильна соціальна політика.

*Джерело:[50].

Але Україна не може повністю відтворити жодної моделі. Їх реалізація залежить не тільки від побажань керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Найкраще

запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш придатними є американська, британська та французька моделі. Це пов'язано з тим, що вони поєднують в собі різноманітні важелі стимулювання і їх легше застосовувати у вітчизняних компаніях. Зокрема, впровадження елементів американської моделі покращить рівень задоволеності та якості роботи та допоможе значно заощадити виробничі витрати та збільшити виробництво без шкоди для якості. Однак його впровадження передбачає часті сертифікації та навчання працівників, що не кожна українська компанія може собі дозволити. Згідно з британською моделлю, прибуток компаній-учасниць значно підвищить інтерес працівників до результатів їх діяльності, тим самим збільшуючи продуктивність та ефективність. Однак вимірювання навантаження кожного працівника (якщо не виробничої компанії) та його внеску в загальний результат може бути дещо складним.

Подібно до британської, французька модель також передбачає, що заробітна плата виплачується відповідно до обсягу виконаної роботи та участі працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє компаніям легше витримувати коливання ринку, що дуже важливо для українських компаній, які змушені працювати в нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна використовувати лише на великих підприємствах. Крім того, її впровадження може ускладнювати податкова система України [59, с. 30; 43].

Використовувати інструменти японської, шведської та німецької моделей мотивації буде важко, оскільки українські компанії не готові до довічного працевлаштування, високого соціального забезпечення та домовленостей з усіма подібними компаніями про однакову зарплату.

Особливістю національної системи мотивації є наявність чітко визначеної основної заробітної плати в грошовому еквіваленті: встановлення на загальнодержавному рівні мінімальної заробітної плати та повна відсутність такої ж чіткості при виплаті додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Зокрема: додаткова заробітна плата включає в себе

більше 20-ти видів надбавок, доплат, премій і виплат. Однак, жодна з них не має чітко визначених: критеріїв для оплати; вартісного вираження; формул для розрахунку тощо [60].

Неможливо повністю скопіювати будь-яку модель іноземного досвіду мотивації персоналу для України. Адже їх впровадження залежить не тільки від бажання керівництва, а й від фінансових можливостей підприємства, менталітету, економічної ситуації в країні. Та доцільно було б запозичити деякі елементи з наведених вище моделей мотивації персоналу, так як в Україні існує значна потреба розроблення моделі мотивації праці, в якій будуть враховані особливості вітчизняної економіки, соціальних надбань українського суспільства та існуючої політичної ситуації.

У процесі засвоєння досвіду міжнародної мотивації праці необхідно звертати увагу на сферу управління персоналом в Україні. На цьому етапі при розробці системи стимулювання бракує матеріального стимулювання. Керівникам потрібно звертати увагу на оптимальне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, щоб всебічно охарактеризувати взаємозв'язок між їх оптимальною системою та місцевими традиціями управління та корпоративною культурою.

3.2. Дослідження впливу мотивації на ефективність діяльності різних поколінь

Сьогодні активними представниками ринку праці є працівники чотирьох поколінь, між якими часто виникають конфліктні ситуації щодо цінностей, переконань та моделей поведінки, що призводить до проблем у колективі. Слід зауважити ще й те, що нині на ринок праці виходить нове покоління – покоління Z, що теж певною мірою впливає на загальний мікроклімат будь-яких організацій чи підприємств. Саме тому кожен кваліфікований менеджер повинен знати та розуміти головні відмінності між поколіннями, щоб створити справді

ефективний механізм мотивації праці своїх підлеглих, використовуючи на правду дієві методи та інструменти для підвищення продуктивності та ефективності кожного співробітника.

Необхідність використання теорії покоління в управлінні персоналом для підвищення ефективності колективу пов'язана з проблемами, з якими зіткнулися організації під час кризи, пов'язаної з COVID-19: віддалена робота, виконання завдань точно в термін (just-in-time), нові навички, які необхідно швидко опанувати співробітникам тощо.

Теорія поколінь створена американськими дослідниками Нейлом Хоувом та істориком Вільямом Штраусом. Основи цієї теорії були викладені у їхніх книгах «Покоління» (1991 р.) та «Четверте перетворення: американське пророцтво» (1997 р.) [61].

М. П. Денисенко та Н. В. Давиденко [62], К. М. Кашук [63], О. З. Лютак [64], Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова та М. І. Даниляк [65] та інші – українські науковці, які досліджували питання використання теорії поколінь в процесі управління персоналом та й у веденні бізнесу загалом. Серед українських вчених є і критики використання такої теорії, оскільки кількість точних емпіричних даних про практичне підтвердження висновків її авторів та дослідників є недостатньою. Наприклад, Н. В. Юдіна вважає, що зазначені покоління в цій теорії необхідно об'єднати в єдине покоління «І» («Internet Generation») [66].

Проте вже сьогодні теорію поколінь досить широко беруть до уваги багато фахівців різноманітних сфер діяльності. Маркетологи використовують її для визначення смаків і вподобань різних груп споживачів, створення товарів, що задовольнятимуть їхні потреби та при розробці реклами свого товару. Щодо психологів, то застосування теорії поколінь допомагає їм уникати конфліктів та швидко їх вирішувати, а також встановлювати ефективну комунікацію та взаємодію між представниками різних поколінь. Також сьогодні все більше керівників починають застосовувати окремі аспекти цієї теорії в процесі прийняття управлінських рішень.

Покоління визначають за такими критеріями:

- 1) приналежність до тієї чи іншої історичної епохи;
- 2) переконання та загальні моделі поведінки;
- 3) відчуття уподібнення до цього покоління [61].

Згідно з теорією поколінь, в представників кожного покоління сформувались певні цінності та моделі поведінки, на які впливали одні й ті ж історичні, соціальні, економічні чи політичні події. Саме вони визначають їхню поведінку, методи спілкування та вирішення конфліктів, створення взаємовідносин тощо [62].

Сьогодні на українському ринку праці науковці виділяють такі основні чотири покоління (межі між якими досить розмиті, а роки народження у різних джерелах можуть дещо різнитись і коливаються в межах від 5 до 10 років залежно від особливостей розвитку певної країни та регіону):

- 1) покоління бемі-бумерів (Baby Boom Generation) (1943-1962 рр.);
- 2) покоління X (Generation X) або невідоме покоління (1963-1982 рр.);
- 3) покоління Y (Generation Y) або мілленіали (1983-2002 рр.);
- 4) покоління Z (Generation Z) або центеніали (2003-по теперішній час).

Для визначення кількості представників різних поколінь на нашому ринку праці, в процесі соціологічного опитування респонденти відповідали на запитання: «До якого покоління Ви належите?» (рис. 3.2).

83 відповіді

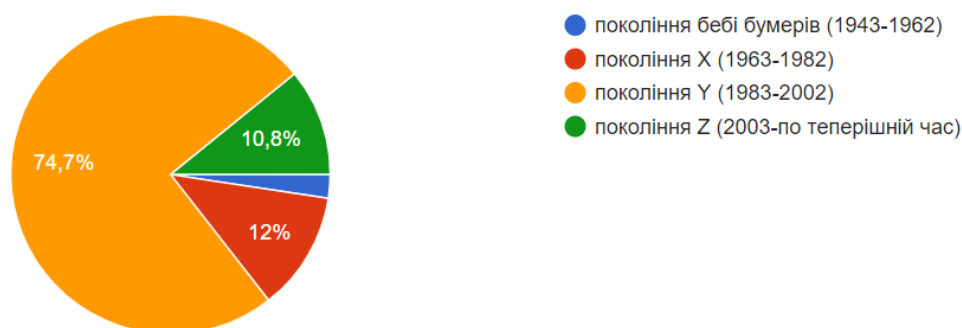


Рис. 3.2. Відповіді респондентів на питання: «До якого покоління Ви належите?»*

*Джерело: результати соціологічного опитування.

Як свідчить рис. 3.2, сьогодні більшу частину ринку праці становлять представники покоління Y (74,7%), значно меншою є частка покоління X (12%), залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бeбi-бумери та поступово збільшується частка молоді, що належить до покоління Z (10,8%).

Як було зазначено раніше, HR-менеджери повинні розуміти відмінності між поколіннями та причини, що їх зумовили для вибору ефективних методів та інструментів управління з метою підвищення продуктивності персоналу та досягнення ним цілей і місії організації.

Цінності бeбi-бумерів формувались на основі таких подій як: становлення СРСР, «хрущовської відлиги», «холодної війни», членства в піонерській та комсомольській організаціях, участі в робітничих бригадах. Основними цінностями цього покоління є здоров'я, робота, сім'я.

Бeбi-бумери – ідеалісти, колективісти, патріоти, їм притаманний командний дух. Вони є активними, рішучими, готові йти на ризик. У ставленні до роботи їхніми характерними рисами є працьовитість, відповідальність, грамотність, спрямованість на досягнення успіху. Покоління бeбi-бумерів сприймає роботу, як свій власний дім, тому, за наявності комфортних умов та дружніх стосунків у колективі, готові постійно працювати на одному й тому ж місці до виходу на пенсію. Як свідчить рис. 3.2, частка бeбi-бумерів менше 3% і на даний момент постійно скорочується.

Цінності покоління X (невідомого покоління) формувались під впливом періоду застою, аварії на Чорнобильській АЕС, Першої чеченської війни (1994-1996 рр.), боротьби за права жінок та темношкірих у світі, поширення наркотиків та СНІДу, появи та поширення ПК. Представники цього покоління є самодостатніми, працьовитими, націленими на результат і на досягнення успіху. Вони є підприємницькими, освіченими та незалежними мислителями, які цінують різноманітність викликів і покладеної на них відповідальності. Покоління X насолоджується можливістю проявляти свою творчість та винахідливість, використовувати технології та соціальні мережі, а також легко адаптується до змін на робочому місці. Представники цього покоління роблять

значний акцент на встановленні балансу між роботою та часом для сім'ї – працюють, щоб жити, а не живуть для того, щоб працювати.

Узагальнення рис, що характеризують представників покоління X та інструменти і методи їхньої мотивації, що дають можливість підвищити ефективність їхньої праці, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління X*

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переважно традиційні джерела набору: внутрішні (працівники підприємства та їх друзі, знайомі і родичі) та зовнішні (оголошення в ЗМІ, в мережі Інтернет, розповсюдження рекламних матеріалів, послуги служби зайнятості). 2. Обговорення під час співбесіди з претендентом умов праці, кар'єрних перспектив та можливостей додаткового навчання. 3. Наставництво як метод адаптації.
Оцінювання персоналу	Визначення цілей та термінів виконання завдання, розробка ключових показників ефективності та ознайомлення з ними працівників, надання можливості самостійно обирати методи та інструменти досягнення цілей, контроль та оцінювання по завершенню виконання завдання.
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановити фіксовані оклади (представники покоління розглядають гроші як гарантію особистої безпеки та безпеки рідних). 2. Постійно ознайомлювати з можливостями щодо додаткового навчання. 3. Створити належні умови праці (зручне робоче місце, постійне забезпечення робочими матеріалами). 4. Надавати більше самостійності.
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення кваліфікації шляхом участі у сертифікатних програмах та курсах, які дають можливість отримати поглиблені знання та здобути ефективні практичні навички у певній сфері (вірять у цінність сертифікації). 2. Включення співробітників у програму ротації.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надавати стратегічну інформацію щодо цілей компанії, залучати до ухвалення управлінських рішень, які стосуються розвитку підприємства. 2. Контроль за рухом службової інформації з метою упередження 3. Надання можливостей продемонструвати свій професійний досвід та ерудицію.

*Джерело: [67].

На формування цінностей покоління Y (мілленіалів) вплинули такі історичні події: розпад СРСР, розвиток інформаційних технологій, соціальних мереж, брендів, швидке старіння інноваційних продуктів, глобалізація, активна зовнішня міграція, збройні конфлікти, а також гіперопіка батьків у дитинстві. Представники цього покоління є волелюбними, прагнуть креативності та

самореалізації, їм притаманна висока самооцінка, загострений рівень відчуття соціальної відповідальності, а також негативне ставлення. Вони постійно в пошуку нових вражень та задоволень від життя «в моменті». Для представників покоління Y на першому місці особисте життя, подорожі, проведення часу з друзями та родиною. Вони, як працівники, креативні, технічно грамотні, здатні швидко освоювати нову інформацію та можливість застосування новітніх технологій. Представники покоління Y люблять постійно самовдосконалюватися та опановувати декілька професій одночасно. Вони прагнуть швидко та успішно побудувати свою кар'єру. Їм притаманна можливість активної і швидкої адаптації до змін, особиста незалежність. Вони не люблять значну бюрократію, більш схильні до вільного стилю спілкування, у роботі цінують наявність гнучкого графіку. Слід зазначити, що інструменти управління поколінням Y ще не є чітко сформованими, оскільки менеджери, особливо старшого віку, ще пристосовуються до особливостей його представників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Y*

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Джерела набору: батьки, викладачі, консультанти; рекомендації співробітників; оголошення в мережі Інтернет. 2. Максимально реалістичний опис вакансії, чесні бесіди з претендентами з чітким описом майбутньої роботи та висвітленням недоліків робочого місця. 3. Обговорення найближчих перспектив під час співбесіди з претендентом. 4. Надсилання електронних листів від майбутніх колег з розповіддю про себе, традиції та взаємини на робочому місці з метою адаптації нового працівника. 5. Старанне планування першого робочого дня співробітника. 6. Проведення регулярних (15-20 хв.) обговорень особливостей роботи з новими співробітниками. 7. Можливість застосування гейміфікованого процесу адаптації.
Оцінювання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний моніторинг та оцінювання ефективності праці, що підкреслюватиме значимість цієї роботи для компанії. 2. Розробка та впровадження бальної системи оцінки праці з метою стимулювання духу змагання. 3. Використання інструментів самоконтролю (планів виконання проєктів, контрольних списків, журналів обліку робочого часу тощо).

Функції	Інструменти та методи роботи
Мотивація	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Купувати результати праці»: виплачувати премії за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат. 2. Регулярні бесіди з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань з метою вибору адекватної винагороди. 3. Застосування «батьківського менеджменту»: регулярне спілкування з співробітником, пояснення незрозумілого, коригування дій, відслідковування успіхів та винагородження.
Навчання і розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наставництво та консультування. 2. Навчити ефективно використовувати робочий час (позбавитись від «пожирачів часу»). 3. Навчити визначати пріоритетність завдань. 4. Включити співробітників у програму ротації. 5. Практикувати навчання на робочому місці, внутрішні стажування, що формують практичні навички та комунікативні вміння. 6. Застосовувати ігрові методики, змішане навчання (майстер-класи, тренінги, фокус групи) та інфографіку.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулювання конкретних та чітких очікувань від роботи. Жорстка регламентація діяльності (цілі, терміни виконання, вимірювані показники). 2. Максимально чітке формулювання правил поведінки на робочому місці, щоб співробітники могли сприймати завдання, як завдання в інтерактивній відеогрі: якщо ви хочете отримати А, повинні зробити Б. 3. Допомога в усвідомленні працівником його місця і ролі в компанії, формування відчуття причетності до вирішення глобальних задач.

*Джерело: [68].

Покоління Z сформувалось під впливом цифрової революції, можливості ведення життя у віртуальному світі, зростання кількості політичних і терактів, нестабільності і насилля, масштабних стихійних лих, що є наслідками зневажливого ставлення людини до природи. Представники цього покоління часто є невизначеними і ставлять під сумнів авторитет влади. Вони впевнені у собі, чесні, незалежні, високо вмотивовані та конкурентоспроможні, зацікавлені у створенні та розвитку власного іміджу, їм притаманний індивідуалізм, гіперактивність та практичність. Покоління Z є «цифровими аборигенами», що легко засвоюють нові технології та інформацію, ведуть життя та роботу онлайн. Вони є грамотними «веб-економістами», підприємцями і ефективно та економічно виконують свою роботу. Представники покоління Z цікавляться проблемами довкілля, є толерантними і ведуть здоровий спосіб життя. Головною їхньою метою є кар'єра. Рівень технічної складності організації, її ставлення до

суспільства, його етнічності та соціокультурного життя – основні важелі впливу на їхнє бажання працювати. Представники покоління Z цінують можливість індивідуально виконувати завдання в цікавих та важливих проєктах, що розвивають їхню креативність та комунікаційні навички. Вони вважають, що групові проєкти є більш ризикованими та менш ефективними для їхньої кар'єри і надають перевагу віддаленій роботі та особистому простору. Представники покоління Z не можуть довго концентруватись на чомусь одному і часто змінюють види своєї діяльності. Прагматично ставляться до постановки цілей і завдань, які прагнуть виконувати якісно та вчасно, за умови наявності вільного робочого графіку. Для керівників покоління Z звичним є делегування обов'язків і завдань співробітникам, що справляється з ними краще.

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Z систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Інструменти та методи роботи менеджерів з представниками покоління Z*

Функції	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	1. Активність компанії в Інтернеті (регулярне оновлення сайту, активність в соцмережах), щоб представники покоління Z звернули на неї увагу. 2. Методи рекрутингу, що поєднують віртуальні та реальні інструменти (Job Snap, LinkedIn). Проведення інтерв'ю за допомогою Skype. Відеорезюме як додаток до звичайного резюме (допоможе роботодавцю скласти більш повне уявлення про кандидата). Використання інформації соціальних мереж для більш повного уявлення про персональний бренд претендента. 3. Відкрите конструктивне спілкування без намагання прикрасити дійсність. 4. Створення власної внутрішньої мережі типу Facebooke, де у кожного є персональна сторінка, що дає можливість новому співробітнику познайомитися з особистим профілем будь-якого члена компанії та представити себе
Оцінювання персоналу	1. Постійний моніторинг дій на робочому місці. 2. Оцінювання та поширення інформації про ефективність діяльності. 3. Аналіз невдач та усвідомлення висновків, щоб невдача не повторилася.
Мотивація	1. Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника), що, з одного боку, задовольняє потреби працівників покоління Z, а, з іншого, дає можливість підприємству (організації) використовувати їх амбіції і переваги на благо компанії. 2. При розробці кар'єрних планів слід орієнтуватись на здобуття конкретних навичок, а не на займання певних посад.

Функції	Інструменти та методи роботи
	3. Пропонувати участь у різних проектах, між якими можна вільно переключатись. Інформувати, як ці проєкти пов'язані із загальним станом справ у компанії. 4. До компенсаційного пакету включити пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя (привабливі умови медичного страхування, кімната відпочинку, членство в місцевому фітнес-клубі, відкриття в компанії тренажерного залу, якість продуктів в кафетерії та повітря в офісних приміщеннях). 5. Допомога щодо розвитку побічного бізнесу, який не загрожує компанії роботодавця.
Навчання і розвиток персоналу	1. Навчання в реальному робочому середовищі, в індивідуальному порядку та темпі, що поєднує особисте спілкування з інструктором з використанням технічних засобів та персоналізованих способів подачі інформації (відеолекції, інфографіка тощо). 2. Навчання має відбуватись в кілька коротких етапів за моделлю «навчання – практика, навчання – практика». 3. Включення співробітників до програм ротації (ефективна зміна робочих місць на один день). 4. Навчити співробітників перевіряти надійність та адекватність джерел інформації, аналізувати та узагальнювати її, боротися з відволікаючими чинниками та фокусуватись на головному. 5. Навчити поділяти великі завдання на ряд менших етапів, між якими співробітники покоління Z зможуть успішно переключатися.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	1. Використання цифрової трансформації (внутрішньокорпоративних блогів, групових чатів Slack, додатків для групового відеочату Zoom чи Google Hangouts) для зміцнення і поширення організаційної культури. 2. Створення культури, що стимулюватиме і заохочуватиме формування власної думки, переконань, їх обговорення та узгодження з колегами, що запобігатиме занадто швидкому ухваленню ризикових рішень.

*Джерело: [69].

Також, слід зазначити те, що і за результатами нашого соціологічного опитування респонденти, що належать до певного покоління, справді обрали достатньо різні інструменти мотивації, що демонструє реальний вплив особливостей різних поколінь на розробку ефективного механізму мотивації (табл. 3.5).

Як бачимо з табл. 3.5 спільним для усіх представників поколінь інструментом мотивації, що має високу необхідність для використання є премії, надбавки за результатами роботи, а низьку – виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби) та отримання нагороди, грамоти.

Інструменти мотивації праці працівників різних поколінь (X, Y, Z)*

		Покоління X	Покоління Y	Покоління Z
Необхідність використання інструментів	Висока	1) премії, надбавки за результатами роботи; 2) можливість кар'єрного зростання; 3) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації.	1) премії, надбавки за результатами роботи; 2) можливість кар'єрного зростання;	1) премії, надбавки за результатами роботи; 2) можливість кар'єрного зростання; 3) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації.
	Середня	1) усна похвала на відкритих нарадах; 2) встановлення гнучкого графіку	1) встановлення гнучкого графіку; 2) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації; 3) додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо); 4) усна похвала на відкритих нарадах.	1) подарунки (квитки в театр, сертифікати тощо); 2) усна похвала на відкритих нарадах; 3) додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо).
	Низька	1) додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо); 2) отримання нагороди, грамоти; 3) подарунки (квитки в театр, сертифікати тощо); 4) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби).	1) подарунки (квитки в театр, сертифікати тощо); 2) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби); 3) отримання нагороди, грамоти.	1) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби); 2) отримання нагороди, грамоти; 3) встановлення гнучкого графіку.

*Джерело: сформовано автором на основі результатів соціологічного опитування.

Отже, знання менеджера про теорії покоління та їхні особливості допомагають не тільки під час формування високоефективних робочих груп, котрі синергічно працюватимуть використовуючи переваги та вміння один одного, а ще й забезпечити безперебійну та продуктивну роботу всієї організації

чи підприємства. HR-менеджерам слід знати про відмінності між поколіннями для того, щоб правильно виконувати свої функції та добирати ті інструменти і методи мотивації, які допомагатимуть реалізувати потенціал працівників, котрі належать до певного виду поколінь.

3.3. Формування мотиваційного механізму для ГО «Школа бізнесу і менеджменту»

У сучасному діловому світі головним завданням системи мотивації організації є створення таких умов праці, які забезпечуватимуть ефективно 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 [70]:

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 «батога і пряника» та називає «новою 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 отримання ним винагороди у будь-якому вигляді. У протилежному випадку – він отримує 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 3.6 ми виділили основні важелі формування та підтримки організаційної культури.

Таблиця 3.6

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 змодельовати 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 (рис. 3.3).

Це є доказом того, що керівнику ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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

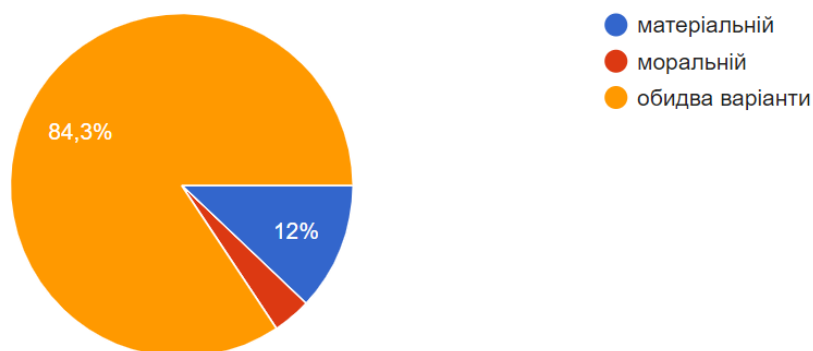


Рис. 3.3. Відповіді респондентів на запитання: «Якому виду мотивації Ви віддасте перевагу?»*

**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 ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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.

Виходячи із вищенаведеного, сформуємо механізм мотивації працівників ГО «Школа бізнесу і менеджменту» (рис. 3.4).

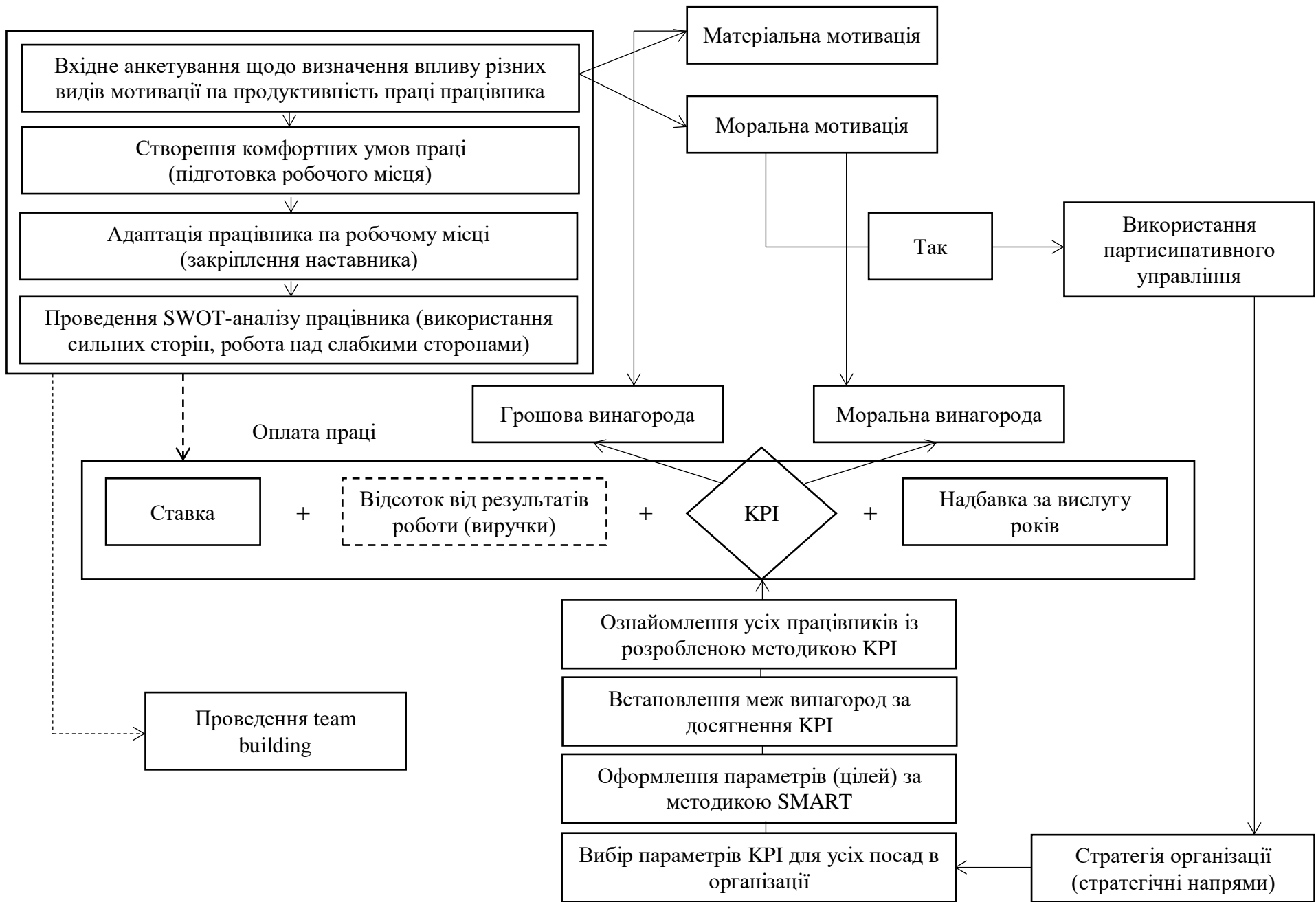


Рис. 3.4. Механізм мотивації працівників ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

*Джерело: авторська розробка.

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 КРІ. 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. Всередині 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 ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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 ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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 ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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 KPI, 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 KPI можна зацентувати увагу керівництва організації на ключові напрямки та сфери, які є критичними для реалізації планів, а також нівелювання її слабких сторін [71, 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 KPI в ГО «Школа бізнесу і менеджменту»:

- 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 KPI, 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, поданий на рис. 3.4, 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 КРІ. Керівнику організації слід визначити максимальний обсяг винагороди для кожної посади у випадку застосування матеріальної чи моральної мотивації.

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

Таким чином, розроблений нами механізм мотивації працівників ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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.

Висновки до розділу 3

Неможливо повністю скопіювати будь-яку модель іноземного досвіду мотивації персоналу для України. Адже їх впровадження залежить не тільки від

бажання керівництва, а й від фінансових можливостей підприємства, менталітету, економічної ситуації в країні. Та доцільно було б запозичити деякі елементи з наведених вище моделей мотивації персоналу, так як в Україні існує значна потреба розроблення моделі мотивації праці, в якій будуть враховані особливості вітчизняної економіки, соціальних надбань українського суспільства та існуючої політичної ситуації.

Розуміння змісту мотивації, обізнаність у потребах своїх працівників – важлива складова професійної майстерності та необхідна передумова для реалізацій власних мотивів, досягнення цілей співробітників і місії організації в цілому.

Результати проведеного соціологічного опитування підтверджують необхідність формування ефективного механізму мотивації, за можливого використання та впровадження системи KPI, яка допоможе в уникненні недоліків та покращенні системи оплати праці, що буде позитивно впливати на діяльність організації загалом.

Щодо системи KPI, 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 KPI можна зацентувати увагу керівництва організації на ключові напрямки та сфери, які є критичними для реалізації планів, а також нівелювання її слабких сторін [71, 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

Розроблений нами механізм мотивації працівників ГО «Школа бізнесу і менеджменту» 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.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу значною мірою визначає як безпосередньо успіх діяльності організації, так і економічний розвиток країни, рівень добробуту людей. Від запровадження ефективних методів мотивації та правильних інструментів стимулювання праці залежить продуктивність організації та її місце серед конкурентів. Адже саме персонал є локомотивом та рушійною силою на шляху до процвітання організації.

В результаті проведеного наукового дослідження нами було виконано наступні завдання:

- проаналізовано трактування поняття «мотивація» вітчизняними та зарубіжними вченими;
- узагальнено та обґрунтовано основні теорії мотивації;
- проведено соціологічне опитування оцінки важливості ролі мотивації для працівника у сучасних економічних умовах та здійснено аналіз результатів опитування;
- досліджено основні важелі формування і підтримки організаційної культури в організації;
- досліджено вплив мотивації на ефективність діяльності різних поколінь;
- сформовано механізм мотивації працівників у сучасних умовах.

Розглянувши основні теорії мотивації праці працівників, побачили, що значний вплив на систему управління й досі мають змістовні і процесуальні теорії мотивації. Тому можемо зробити висновки, що врахування теорій мотивації в процесі управління організацією сприяє вибору дієвих і обґрунтованих методів мотивації, які б допомагали всебічно аналізувати потреби працівників, покращувати мікроклімат, зацікавлювати персонал під час виконання певних завдань, а також досягати особисті цілі та цілі організації на всіх її рівнях.

Говорячи про специфіку механізму мотивації в діяльності організації, можемо сказати, що певною мірою його дієвість є похідною від ефективних

методів управління. Щоб постійно його удосконалювати, керівник повинен ставитися до підлеглих відповідно до їхніх індивідуальних особливостей, постійно оновлюючи, за необхідності, умови та зміст роботи, її обсяг, можливості працівника, його участь в діяльності організації та її управлінні.

Аналізуючи діяльність ГО «Школи бізнесу і менеджменту, ми здійснили її SWOT-аналіз, який показав те, що вона має велику кількість можливостей і сильних сторін, за рахунок яких може уникнути своїх слабких сторін та ймовірних загроз. А з проведення конкурентного аналізу можна зробити висновки, що дана організація на ринку має двох конкурентів, яких об'єднує один недолік – вони орієнтуються тільки на одну вікову категорію, що значно звужує їхню цільову аудиторію і зменшує кількість клієнтів.

Досліджуючи вплив мотивації на ефективність діяльності різних поколінь, ми зробили висновки, що знання менеджера про теорії покоління та їхні особливості допомагають не тільки під час формування вискооефективних робочих груп, котрі синергічно працюватимуть використовуючи переваги та вміння один одного, а ще й забезпечити безперебійну та продуктивну роботу всієї організації чи підприємства. HR-менеджерам слід знати про відмінності між поколіннями для того, щоб правильно виконувати свої функції та добирати ті інструменти і методи мотивації, які допомогатимуть реалізувати потенціал працівників, котрі належать до певного виду поколінь.

Для оцінки важливості ролі мотивації для працівника 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 KPI і MBO і чи, взагалі,

використовуються вони на їхньому підприємстві; розроблений ефективний механізм мотивації праці має високий вплив на підвищення продуктивності праці персоналу.

Таким чином, 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.

Проблему неефективності мотивації в ГО «Школа бізнесу і менеджменту» ми пропонуємо вирішити за допомогою використання системи КРІ в поєднанні з МВО, що допоможе встановити відсоткове співвідношення оплати праці відповідно до результатів роботи.

Розроблений механізм мотивації працівників побудований на поєднанні 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. Серед усіх інструментів вирішення такої проблеми ми обрали сучасну систему КРІ, що є ефективним механізмом для винагородження працівників та врахування їхніх основних результатів роботи їх основні результати роботи. Більше того, формування параметрів КРІ відбувається за допомогою ключових напрямків стратегічного розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // Санкт Петербург. Питер, 2010. – 848 с.
2. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. // Київ. КНЕУ, 2004. – 398 с.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт; пер. с англ. В. Вольский; общ. ред. пер. Ю. Н. Каптуревский. – 2.изд. – Санкт Петербург. Питер, 2002. – 829 с.
4. 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.
5. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех // Ровно : Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. – 146 с.
6. 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.
7. 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.
8. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Гринько – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znrpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
9. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко // Київ. Знання, 2008. – 389 с.
10. Занюк С. С. Психологія мотивації / С. С. Занюк // Київ. Ніка-Центр, 2001. – 352 с.
11. Квасній Л. Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л. Г. Квасній, О. О. Солтисик, В. В. Федисин // Економіка і суспільство, 2017. – № 11. – С. 233-237.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
13. Комлев М. К. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации / М. К. Комлев // Теория и практика общественного развития. Выпуск № 20. – 2015. – С. 107-109.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк // Київ. КНЕУ, 2011. – 397 с.
15. 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.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // Москва. Дело, 1997. – 704 с.
17. 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, 29-30 березня 2017 р. – Київ. КНЕУ, 2017. – С. 240-242.
18. 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>.
19. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон // Київ, 2000. – 570 с.
20. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.] // Київ-Тернопіль. Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук // Київ. Кондор, 2003. – 296 с.
22. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного] / С. В. Мочерний // Київ. Феміна, 1995. – 368 с.
23. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці / І. Мушкін // Київ. Персонал, 2009. – С. 44-49.

24. 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.

25. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці / Н. Павловська. // Україна: аспекти праці. – 2010. – №3. – С. 16-20.

26. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л. В. Бондарчук, Н. П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. – 2017. – №5. – С. 77-82.

27. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак // Київ. Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

28. 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.

29. 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.

30. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. / Г. Л. Монастирський // Тернопіль. ТНЕУ, 2014. – 288 с.

31. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В. Г. Никифороенко // Одеса. Атлант, 2013. – 275 с.

32. 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>.

33. 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.

34. 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.

35. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. // Київ. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.

36. 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.

37. 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.

38. 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>.

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

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

41. Herzberg F. The motivation to work / F. Herzberg, В. Mausner, В. В. Snyderman // New York. Wiley, 1959. – 157 p.

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

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

44. 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

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – Київ. КНЕУ, 1999. – 384 с.
46. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83-88.
47. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / М. Портер // Київ. Наш формат, 2020 – 424 с.
48. Василенко С. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / С. В. Василенко // Миколаїв. Дашков і К, 2009. – 136 с.
49. 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.
50. 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
51. Дядечко Л. П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л. П. Дядечко, К. С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
52. 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.
53. Рисін И. Е. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский // Київ. Знання, 2010. – 310 с.
54. Шермерорн Дж. Организационное поведение [8-е издание; пер. с англ., под ред. Е. Г. Молл] / Дж. Шермерорн // Санкт-Петербург. Питер, 2008. – 637 с.
55. Шугаев А. А. Социальные программы на предприятиях Германии / А. А. Шугаев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. –

С. 96-101.

56. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству / И. Животова // Управление компанией. – 2012. – № 3. – С. 65-70.

57. Летягин В. Быстрорастущие компании: зарубежный опыт / В. Летягин // Персонал. – 2008. – № 7. – С. 70–73.

58. 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>.

59. 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.

60. 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>.

61. 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.

62. 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.

63. 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

64. 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.

65. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії

покоління / Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, М. І. Даниляк // Проблеми економіки. – 2017. – №1. – С. 277-283.

66. 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.

67. 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.nauka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf

68. Тулган Б. Не всем достанется приз: как управлять поколением Y / Б. Тулган // Москва. Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 256 с.

69. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман, И. Стиллман // Москва. Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.

70. 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.

71. 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

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

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

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 бєбі 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 віддаєте 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 МВО (Management by Objectives)?

так, знаю;

ні, не знаю.

14. Чи використовується МВО 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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Дякуємо за Ваші відповіді!