

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____Ігор СІРЕНКО
«__» _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого(магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Удосконалення управління мотиваційним механізмом вищого
навчального закладу»

Виконав: здобувач вищої
освіти 6431мз групи
_____ К.В. Гомелько
(підпис)

Керівник роботи:
к.е.н., доц., Тубальцева Н.П.
(посада, науковий ступінь вчене
звання)

(підпис)

Миколаїв – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

С.І. Сергійчук

(підпис)

«___» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту _____ Гомелько Катерині Вячеславівні _____
(Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління мотиваційним механізмом вищого навчального закладу»

Керівник роботи к.е.н., доц., Тубальцева Н.П.

*Затверджені наказом ректора № 1202-уч від «09» 10 2023 року

2. Термін подання роботи: 17 грудня 2023 р

3. Вихідні дані по роботі: матеріали практики, навчальні, наукові видання, публікації в періодичній літературі, власні дослідження автора, звітність вищого навчального закладу

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) 1. Теоретичні підходи до мотивації праці в вищому навчальному закладі:

2. Аналіз системи мотивації вищого навчального закладу; 3. Заходи підвищення ефективності системи мотивації вищого навчального закладу; 4. Охорона праці

5. Перелік презентаційних матеріалів Динаміка середньої годинної ставки персоналу ВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» за 2020–2022рр; Аналіз опитування щодо рівномірності завантаження працівників; Аналіз опитування щодо прагнення працівників до кар'єрного росту; Аналіз опитування щодо об'єктивного оцінювання працівників керівниками підрозділів; Аналіз опитування щодо методів управління керівника підрозділу; Аналіз опитування щодо врахування керівником рівня здібностей працівників під час розподілу роботи;

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4. Охорона праці	Мозговий А.М., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/ п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	04.09.2023	
2	Затвердження теми роботи	07.09.2023	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	12.09.2023	
4	Консультації з підбору літератури	17.09.2023	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	11.11.2023	
6	Проведення досліджень	15.11.2023	
7	Опрацювання та викладення результатів досліджень	28.11.2023	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.12.2023	
9	Перевірка академічної доброчесності	20.12.2023	
10	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	21.12.2023	
11	Захист роботи перед атестаційною комісією	28.12.2023	

Студент _____
(підпис)

К.В. Гомелько
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Тубальцева Н.П.
(прізвище, ініціали)

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ	5
1.1. Мотивація праці як основна функція управління персоналом	6
1.2. Основні підходи до мотиваційного механізму в вищому навчальному закладі.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	30
2.1. Організаційно-управлінська характеристика «МКУ ім. Пилипа Орлика».	30
2.2. Дослідження якісних характеристик працівників ВНЗ «МКУ ім. Пилипа Орлика».	34
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	44
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	50
4.1. Охорони праці в закладах вищої освіти.	50
4.2. Розрахунок необхідного повітрообміну.	58
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу (як функція управління) сьогодні виходить на одне з перших місць за значимістю, менеджери вищої ланки або власники підприємств починають усвідомлювати, що персонал — це найважливіша підсистема підприємства і від її ефективної роботи залежить ефективність роботи підприємства в цілому. Серед актуальних проблем, які потребують як найшвидшого розв'язання, особливого значення для економічної могутності країни є політика підвищення ефективності галузей національного господарства за рахунок поліпшення процесу управління, що дозволить повністю задовольнити вітчизняний ринок праці.

Теоретична та практична значущість вирішення зазначених питань, недостатня їх наукова обґрунтованість та прикладні дослідження обумовили актуальність обраної теми, мету і завдання випускної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є удосконалення системи мотивації вищого навчального закладу, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути мотивацію праці як функцію управління персоналом.
- визначити основні методи реалізації системи мотивації праці в вищому навчальному закладі.
- проаналізувати організаційно-управлінську характеристику «МКУ ім. Пилипа Орлика». Розглянути основні методи реалізації системи мотивації праці в вищому навчальному закладі.
- дослідити якісні характеристик працівників «МКУ ім. Пилипа Орлика».
- запропонувати заходи підвищення ефективності системи мотивації вищого навчального закладу.

Об'єктом дослідження процес підвищення ефективності системи мотивації вищого навчального закладу.

Предметом дослідження теоретико-методичні та прикладні проблеми удосконалення розвитку системи мотивації в вищих навчальних закладах .

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові розробки українських та зарубіжних науковців з питань ефективності кадрової діяльності підприємств та проблеми управління системою мотивації в вищих навчальних закладах.

Робота базується на використанні низки загальноекономічних та спеціальних методів дослідження, а саме: статистичного аналізу – для визначення динаміки та результативності розвитку економічної діяльності на досліджуваному підприємстві; графічного зображення – для наочного представлення статистичних даних і схематичної побудови теоретичних і практичних положень роботи; метод фінансового аналізу – для системного, комплексного дослідження, взаємопов'язаного з вивченням, опрацюванням і використанням інформації; стратегічного аналізу – для надання результатів дослідження, на базі яких здійснюватиметься обґрунтування кадрової політики підприємства.

Структура та обсяг роботи. Випускна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Робота містить в основному тексті 11 таблиць, 11 рисунків. Обсяг випускної роботи – 68 сторінок комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

1.1. Мотивація праці як основна функція управління персоналом

Мотивація залишається невід'ємною частиною нашого життя незалежно від часу. Вона є двигуном, який визначає наше бажання досягти цілей і утримує нас в русі, навіть коли стикаємося з викликами та складнощами. В сучасному світі актуальність мотивації вкрай важлива, особливо в умовах стрімкого росту конкуренції та темпів життя. Спрямоване стимулювання працівників сприяє ефективному використанню трудового ресурсу, позитивно впливає на результативність та підвищує конкурентоспроможність підприємств і організацій.

Якщо правильно побудувати відносини з підлеглими, то продуктивна праця працівників не заставить себе чекати і може дати такі переваги:

- створення комфортної атмосфери в колективі;
- зменшення плинності кадрів;
- можливість побудувати довготривалі стосунки з працівниками;
- підвищення відповідального ставлення колективу до роботи;
- дозволить сформувати корпоративну культуру.

Довгий час більшість керівників вважала, що найкращим видом мотивації є грошова винагорода. Безумовно, вона вкрай важлива. Однак навіть найбільшій заробітній платі, премій та штрафів недостатньо для того, аби отримати на 100% ефективний колектив. Для цього необхідно більше. Чому мотивація сьогодні так важлива? Адже співробітники це дзеркало керівництва

Сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, розкриття кадрового потенціалу, та ефективності виконання завдань. Основна мета процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від персоналу, що дозволить підвищити загальну ефективність і прибутковість підприємства.

Мотивація — це психофізіологічний процес, який під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, стимулює у людей бажання займатися тією чи іншою діяльністю. Мотивування — це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових або суспільних цілей. [1]

У літературі існує безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін. Мотивація загалом розуміється як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини, це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначається комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. В управлінні це функція керівництва, яка полягає в формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Як основна функція управління, мотивація пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей - їх інтереси - мотиви діяльності - дії.

Вміле використання методів мотивації допомагає керівнику розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного уявлення про особливості їхньої поведінки.

Складнощі економічного дослідження застосування мотивації в інноваційній діяльності обумовлена наступними моментами:

- Існування великої кількості загальних теорій мотивації і невелика кількість реальних методик.
- Складність самого об'єкта дослідження. Мотиви не доступні безпосередньому спостереженню. Для їх фіксації необхідно застосування цілого ряду спеціальних методик.

– Специфічність, велика кількість стадій інноваційного процесу висувають особливі вимоги до розробки загальної системи мотивації для інноваційно-орієнтованих підприємств. Вищевикладені проблеми потребують подальшого дослідження системи мотивації праці в інноваційній діяльності.

Зв'язок мотивації з іншими функціями управління. Мотивація є однією з ключових функцій управління, взаємодія якої з іншими функціями є критично важливою.

Поняття "функція" в управлінні визначається як вчинення чи виконання, що представляє собою самостійну та спеціалізовану ділянку управлінської діяльності. Основними елементами функції управління є зміст, процес реалізації та структура. На сучасний момент існує 6 функцій мотивації.

Функція мотивації визначається як спонукання персоналу до ефективної діяльності для досягнення цілей організації. Це включає визначення потреб персоналу, розробку систем винагород та застосування стимулів до ефективної взаємодії.

Функція планування ставить перед персоналом реальні та досяжні цілі, сприяючи осмисленій та мотивованій роботі. Вона визначає цілі організації та спрямовує зусилля членів команди, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, координацію та використання досвіду.

Функція організації включає створення організаційної структури та забезпечення ефективної взаємодії елементів компанії. Проектування структури визначає основні напрями діяльності, створює управлінські органи, департаментизацію та інші аспекти, які впливають на мотивацію та спрямованість персоналу.

Функція контролю та координації виконання завдань взаємодіє з мотивацією на всіх етапах виконання завдань, зокрема, на попередньому і заключному. За допомогою попереднього контролю формуються чіткі стандарти, визначаються цілі та системи винагород. Заключний етап контролю, особливо, визначає якість виконаної роботи та рівень заохочення

чи покарання. Це має велике значення для мотивації працівників, оскільки результати визначають якість їхньої роботи та рівень винагороди.

Функція прогнозування включає в себе аналіз і оцінку поточної ситуації та майбутніх тенденцій з метою прийняття обґрунтованих рішень. Ця функція дозволяє управлінцям передбачати можливі результати своїх рішень і дій, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей організації.

Врахування впливу мотивації на контроль та прийняття рішень допомагає менеджерам ефективно організовувати роботу колективу та забезпечувати оптимальний рівень продуктивності.

Мотивацію можна класифікувати за основними групами потреб, таким чином розрізняючи матеріальну, трудову і статусну мотивацію.

1. Матеріальна мотивація: Виникає з прагнення до достатку і вищого рівня життя. Залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації та суспільстві. Ефективність системи матеріальних стимулів в організації впливає на цю мотивацію.

2. Трудова мотивація: Виникає внаслідок роботи, її змісту, умов, організації трудового процесу та режиму праці. Це внутрішня мотивація, пов'язана з внутрішніми рушійними силами, що стимулюють людину працювати. Спільно з прагненням до змістовної та цікавої роботи, важливо для працівників відчувати можливість інтелектуального та посадового зростання, отримувати інформаційну підтримку та оцінку своєї праці.

3. Статусна мотивація: Ця мотивація виникає з прагнення займати вищу посаду, виконувати складну та відповідальну роботу, а також працювати у престижних та соціально значущих сферах організації. Це внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з бажанням підняття на соціальній лестниці та самореалізацією працівника. Додатково, людина може мати прагнення до лідерства в колективі, вищого неофіційного статусу та бажання стати визнаним фахівцем і мати авторитет.

Щодо методів мотивації, існують адміністративні, соціальні , економічні методи.

За джерелами виникнення мотивів виділяють внутрішню та зовнішню мотивацію.

1. Внутрішня мотивація: Проявляється, коли людина формує мотиви при вирішенні завдань, таких як прагнення до досягнення мети, завершення роботи, пізнання, бажання боротися чи страх.

2. Зовнішня мотивація: (стимулювання). Вплив на суб'єкта здійснюється ззовні, наприклад, через оплату праці, розпорядження чи правила поведінки.

Важливо враховувати, що внутрішня та зовнішня мотивації часто взаємодіють, а керівникам слід брати до уваги обидва їхні види для ефективного управління.

Мотивацію можна розрізнати за спрямованістю досягнення цілей фірми на позитивну та негативну.

1. Позитивна мотивація:

- Матеріальне заохочення: Персональні надбавки до окладів, премії.
- Підвищення авторитету: Збільшення важливості та довіри до працівника в колективі.
- Доручення важливих завдань: Відповідальні роботи, які підвищують статус працівника.

2. Негативна мотивація (демотивація):

- Матеріальні стягнення: Штрафні санкції.
- Зниження соціального статусу: Погіршення взаємин в колективі.
- Психологічна ізоляція: Відокремлення працівника в атмосфері нетерпимості.

Важливо, щоб система штрафних санкцій була систематичною, без "заборонених зон", а наслідки санкцій були зрозумілими та впливали на всіх працівників.

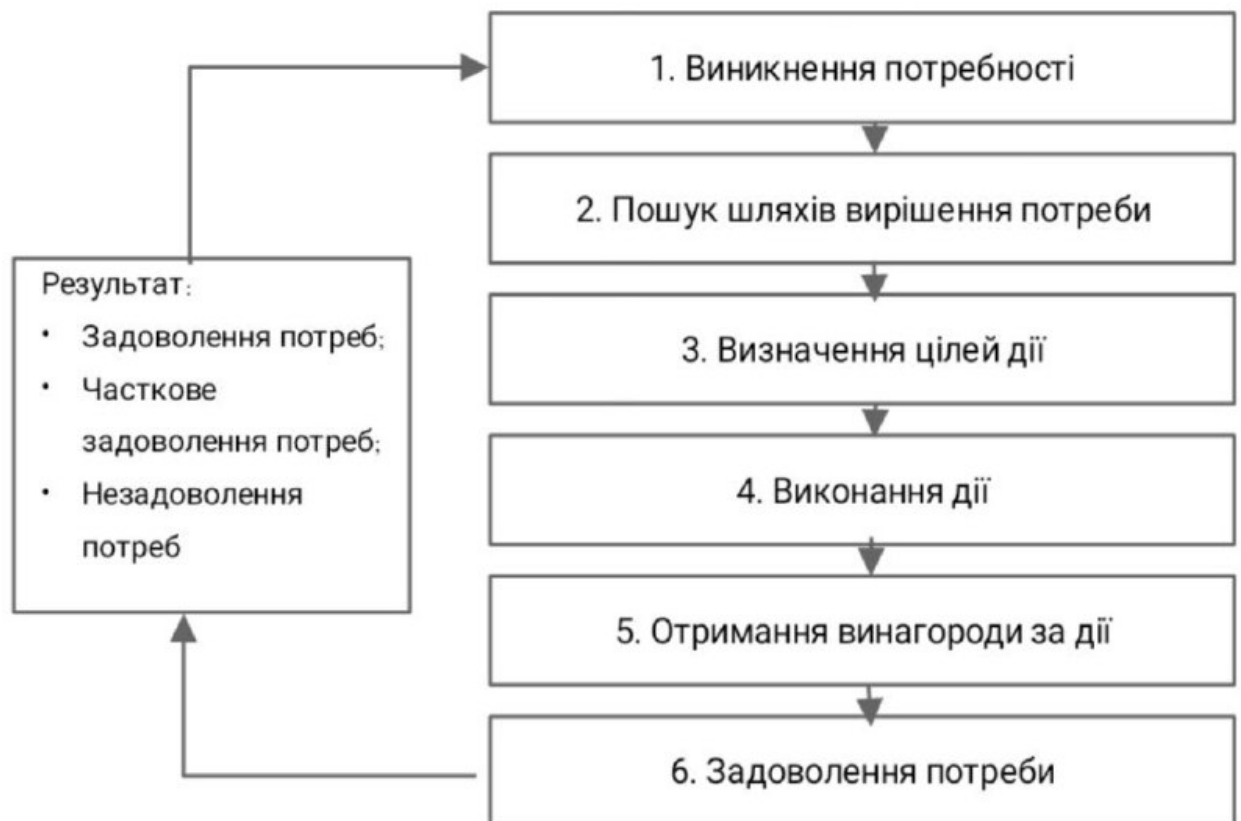


Рис. 1.1 Етапи мотиваційного процесу

1. Виникнення потреби: Відчуття відсутності чогось і потреба в прийнятті заходів для її усунення або задоволення.

3. Формування мотиву (Пошук шляхів задоволення потреби: Розуміння необхідності знаходження можливостей для усунення потреби, будь то задоволення, приглушення чи ігнорування.

2. Визначення цілей дії: Планування дій для задоволення потреби, узгоджуючи різні аспекти, такі як очікувані результати, дії для досягнення бажаного та оцінка досяжності цілей.

4. Виконання дій: Застосування зусиль для досягнення мети, яка в кінцевому підсумку повинна допомогти усунути потребу. Можливі корекції цілей на цьому етапі через взаємовплив мотивації та дій.

5. Отримання винагороди за дії: Відзначення чи отримання винагороди, що може бути використана для задоволення потреби. Результат визначається впливом на мотивацію - зменшення, збереження або збільшення.

6. Задоволення потреби: Результативне усунення або задоволення потреби, яке може призвести або до заспокоєння, або до продовження пошуку можливостей для задоволення.

Мотиви тісно взаємодіють із спрямованістю дій, з цілеспрямованістю. При цьому відбувається взаємовплив, як спрямованість впливає на виникнення мотивів, так і мотиви сприяють формуванню цілей. Однак мотив не означає рівності з метою. Мотив це спонукання до діяльності, а мета - передбачуваний результат діяльності.

Поведінка особистості в кожному конкретному випадку має свої причини. Як правило спроби пояснити поведінку працівника, виходячи з його досвіду, знань, здібностей, залишають без відповіді запитання про те, чому людина береться за певну задачу і займається нею. Багато дослідників людської поведінки у своїх спробах осмислити рушійну силу поведінки зверталися до питання про те, які внутрішні мотиви і потреби примушують працівника здійснювати професійну діяльність.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукають людину діяти певним чином та у певному напрямку. Існує кілька визначень поняття "потреба":

- це потреба в чомусь об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості та соціальної групи;
- спрямованість здійснення певних дій підтримки життєдіяльності; глибинні неусвідомлені установки людини на самозбереження та забезпечення власної біологічної та соціальної цілісності;
- основні вирішальні сили активності індивіда у взаємодії із навколишнім світом;
- стан індивіда, викликане потребою в об'єктах, необхідних для його існування та розвитку і є джерелом його активності.

Людина відчуває потребу тоді, коли фізіологічно чи психологічно відчуває нестачу чогось. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи

вимірювати. Про їх існування можна судити лише з поведінки людей. Вони є мотивом до дії. Коли потреба відчувається людиною, вона виявляє в ньому стан цілеспрямованості. Потреби людей класифікують за різними ознаками (рис.1.2).



Рис.1.2 Класифікація потреб

Загальні властивості потреб:

1. Предметність: Потреби завжди спрямовані на щось конкретне, будь то фізичні об'єкти чи соціальні відносини.
2. Різноманітність та розвиток: Потреби різноманітні та можуть змінюватися з часом, адаптуючись до змін у житті людини.
3. Циклічність: Багато потреб мають циклічний характер, виникаючи періодично, і вимагають постійного удосконалення та задоволення.

4. Задоволення через предмети: Багато потреб можна задовольнити лише за допомогою певних предметів чи засобів.

Ці властивості підкреслюють складність та динаміку процесу задоволення потреб, що є важливим для розуміння мотивації та керування ними.

Розуміння бажань, мотивів, взаємин та важелів впливу підлеглих є ключовими аспектами успішного керівництва. Це дозволяє менеджеру ефективно спілкуватися, мотивувати та адаптувати свій підхід, сприяючи високій продуктивності та задоволеності персоналу. У літературі існує кілька значень поняття "мотив" (від лат. *move*-наводити в рух, штовхати):

- це переважно усвідомлені внутрішні спонукання особистості до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб;
- сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність людини та визначають її спрямованість;
- усвідомлювані причини вибору дій та вчинків людини.

Мотиви класифікуються за групами (рис.1.3.)



Рис. 1.3 Класифікація мотивів

Мотивація може спонукатися впливом багатьох факторів, і розглядається з кількох точок зору:

1. Боротьба мотивів: Людська діяльність може бути результатом конфлікту між різними мотивами, де один може прагнути досягти чогось, тоді як інший стримує цей прагнення.

2. Взаємодія мотивів: Мотиви можуть взаємодіяти, посилюючи чи послаблюючи один одного, визначаючи складність та багатогранність дій людини.

3. Основний мотив: Він виділяється серед інших мотивів, впливає на прийняття ключових рішень та домінує в ієрархії мотивацій.

Функцій мотивації:

- Спонукаюча функція: Мотиви стимулюють особистість до вчинків, направляючи її енергію на досягнення певних цілей.

- Спрямовуюча функція: Мотивація визначає напрямок поведінки та допомагає вибрати конкретні дії для досягнення мети.

- Регулююча функція: Мотивація впливає на регулювання та адаптацію поведінки в залежності від змін у ситуації чи інших факторів.

Ці функції допомагають розуміти, як мотивація формує поведінку та взаємодіє з навколишнім середовищем.

Важливим є розробка та впровадження систем стимулювання для керівного персоналу, як ефективного каталізатора у підвищенні трудової активності та досягненні особистих та корпоративних цілей.

Сучасний підхід до формування системи мотивації кадрів передбачає комплексний підхід, включаючи розробку рекомендацій та поетапну реалізацію для досягнення бажаних результатів у довгостроковій перспективі.

Від ефективності мотивації праці персоналу залежить:

- стабільність висококваліфікованого трудового колективу,
- підвищення продуктивності праці,
- моральний і матеріальний стан кожного працівника та колективу в цілому.

Для сприяння впровадженню мотиваційного механізму серед управлінських працівників на підприємстві необхідно провести внутрішню діагностику ефективності діяльності персоналу та розробити мотиваційний

механізм управління персоналом. Врахування переваг різних груп мотивів впливає на характер, напрямок та інтенсивність їх задоволення, тому важливо, щоб відповідно до провідних потреб підприємство забезпечувало відповідне стимулююче підкріплення. Це сприятиме зростанню зацікавленості управлінців у якісному виконанні роботи, підвищить їхню мотивацію та ефективність праці.

В процесі становлення науки про управління виробництвом були розроблені змістовні теорії мотивації, а потім процесуальні. З теоретичної точки зору існує два основних напрями вивчення мотивації:

- перший зосереджений на теорії задоволеності в роботі, яка спонукають до дії та стимулює її;
- другий фокусується на розвитку теорій процесу, які акцентують увагу на виборі поведінки, спроможної досягти потрібних результатів.

Особи з внутрішньою мотивацією працюють більш ефективно, відчуваючи задоволення від своєї діяльності. Мотивація є ключовим чинником підвищення продуктивності всієї організації, оскільки без відповідального ставлення працівників до обов'язків і їх зацікавленості у вирішенні проблем результати діяльності будуть невтішними.

Безвідповідальне ставлення працівників може призвести до виникнення надзвичайних ситуацій(людський фактор).

На сучасному етапі розвитку суспільства, роль людського фактора значно зростає у різноманітних сферах життя та діяльності. Цей фактор безпосередньо впливає на особливості та темпи розвитку цивілізації, особливо під час кризових періодів та етапів якісних змін у суспільних структурах.

Людський фактор може інтенсифікувати або гальмувати розвиток суспільства, залежно від прийнятих людиною рішень та її особистих якісних характеристик. Термін "людський фактор" використовується у різних галузях знань та професійній діяльності. У контексті промислової безпеки та охорони праці, цей термін може означати характеристики людини та машини в системі

"людина-машина", інтегральні взаємозв'язки людини та технічного пристрою, психологічні, фізіологічні та антропометричні характеристики людини, а також роль людини в різних системах, таких як "людина-машина", "людина-природні процеси" та інші.

Статистичні дані показують, що щороку в Україні в надзвичайних ситуаціях втрачає життя близько одного відсотка населення. Значна частина цих втрат, спричинених нещасними випадками (дорожньо-транспортні пригоди, пожежі, утоплення, отруєння газом і т.д.), є результатом недостатньої проінформованості громадян щодо правильної поведінки в екстрених ситуаціях, відсутності практичних навичок самодопомоги та невиконання правил особистої безпеки. Згідно зі статистикою, понад 70% нещасних випадків на виробництві виникають через організаційні причини, де домінують порушення трудової і виробничої дисципліни, порушення технологічного процесу та недоліки у навчанні з безпеки. Тільки 19% мають технічні коріння, а 10% пов'язані із психофізіологічними аспектами. За статистикою, більшість населення (понад 58%) не ознайомлена з правилами поведінки в надзвичайних ситуаціях та не володіє практичними навичками допомоги в екстремальних умовах.

Аварії на підприємствах, спричинені людським фактором, можуть приймати різноманітні форми, включаючи:

1. Недбалість та неухважність: Збитки, що виникають внаслідок необачності або неправильного виконання завдань.
2. Несанкціонована діяльність: Аварії, породжені незатвердженою або неправомірною діяльністю працівників.
3. Низький рівень кваліфікації: Неспроможність працівників ефективно реагувати на ситуації через недостатню кваліфікацію чи недостатнє навчання.
4. Втома та стрес: Аварії, пов'язані з фізичною та емоційною втомою працівників.

5. Неуправління часом: Проблеми, викликані неправильним управлінням часом та плануванням робочих завдань.

Для зменшення ризику аварій важливо для підприємств розробляти та впроваджувати стратегії безпеки, надавати навчання персоналу та створювати стимули для дотримання правил та процедур безпеки.

1.2. Основні підходи до мотиваційного механізму в вищому навчальному закладі.

Приклади мотиваційних механізмів для персоналу вищих навчальних закладів:

1. Програми розвитку: Забезпечення доступу до навчання та тренінгів для працівників, що дозволяє їм розвиватися та покращувати свої навички.

2. Прозорість у винагороді: Встановлення чітких критеріїв оцінювання та систем винагород для стимулювання результативності.

3. Участь у прийнятті рішень: Залучення персоналу до процесів прийняття рішень дозволяє їм відчувати свою важливість та внести власний вклад.

4. Соціальні пільги: Надання додаткових соціальних вигід або програм для поліпшення робочого-особистісного балансу.

5. Підтримка кар'єрного росту: Створення можливостей для професійного зростання та просування в кар'єрі.

6. Визнання і досягнення: Регулярне визнання досягнень та внеску працівників, що може включати нагороди, похвали та інші форми визнання.

Ці механізми допомагають створити мотиваційну атмосферу та підтримати продуктивність персоналу в університетах та інших вищих навчальних закладах.

Мотивуючі чинники та особливості їх використання у ВНЗ

1. Заробітна плата: Конкурентоспроможна оплата праці важлива для задоволення основних потреб працівників і визнання їхнього внеску.

2. Професійний ріст: Надання можливостей для розвитку навичок, отримання нових знань і підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та інші освітні ініціативи.

3. Стимулюючі програми: Бонусні системи, премії за досягнення, а також інші інcentиви для підтримки високих результатів та відданості.

4. Підтримка досліджень та творчості: Забезпечення можливостей для проведення досліджень, участі в проектах та реалізації творчих ідей.

5. Робоче середовище: Створення позитивного та дружелюбного робочого оточення, де працівники відчують підтримку та взаєморозуміння.

6. Кар'єрні можливості: Забезпечення перспектив росту внутрішньої кар'єри, вакансій для продвання та інших можливостей для кар'єрного розвитку.

7. Гнучкість графіку: Надання можливостей для гнучкого робочого графіку та дистанційної роботи може позитивно впливати на баланс між роботою та особистим життям.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини. Тому мотивацію, доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація (стимулювання) – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [4,с.35].

Слід зазначити, що сьогодні заслуговують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування; відпочинок за містом.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Вона направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається

до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [1,с.122].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне). Суть особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Можна виділити наступні методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;

- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;
- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;
- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів. [7]

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Система мотивації співробітників ВНЗ на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками. [7]

Мотиваційні чинники відрізняються за характером своєї дії. Аналіз мотивації дає можливість диференціювати їх та цілеспрямовано впливати на підвищення трудової й соціальної активності особи. Характеризуючи ставлення людини до своєї роботи, мотив дає можливість фіксувати момент вибору нею трудової поведінки залежно від ситуації. Для того щоб отримати

обґрунтовані характеристики реального ставлення до праці, треба насамперед проаналізувати конкретні факти, визначити місце праці та працелюбності у системі життєвих орієнтацій працівників. . [8]

Дієва система мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями і найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Табл.1.1

Методи стимулювання працівників

МЕТОДИ	Значення
Економічні	ефективне стимулювання працівників сприяє підвищенню продуктивності праці і рішенню економічних задач
Соціальні	одержуючи доходи, працівник забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ, займає визначене місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому
Морально-виховні	проявляється через формування моральних якостей особистості працівника
Соціально-психологічні	стимулювання впливає на формування внутрішнього світу працівника - його потреб і цінностей, орієнтації й установок, мотивів трудового поведіння і відносини до праці

Крім загальноживаної класифікації методів мотивації, їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що зовні, та внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).

Найістотніші фактори мотивації, що впливають на підвищення продуктивності праці:

- ефективне функціонування механізму соціального партнерства;
- пріоритет застосування почасової форми заробітної плати в її різних модифікаціях;

– обов’язкове виконання заданого обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів, мікроелементного аналізу й нормування трудових процесів;

– урахування як особистих результатів праці, так і ділових якостей: кваліфікації, творчої ініціативи, швидкості, досконалості, якості роботи, у результаті змінюється орієнтація підприємців у стимулюванні праці з кількісних на переважно якісні показники роботи, завдяки цьому надається перевага в оплаті розумової праці, порівняно з фізичною;

– цінність рівня професійних знань працівника, коли заохочується суміщення пріоритетів, тобто суміжні знання в межах однієї кваліфікації. [9]

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес [3]

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дійовості будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби домінуватимуть іще достатньо довго.

Система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв’язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці. Класифікація методів мотивації персоналу (додаток А).

Для забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу в ВНЗ застосовуються методи наставництва та робочих груп. Власне, наставництво передбачає закріплення за новими працівниками досвідчених, висококваліфікованих працівників, які працюють на аналогічних посадах.

Працівники-наставники зможуть активно використовувати свої знання для їх передачі молодим колегам, відчуватимуть свою значущість для підприємства, розширять коло своїх обов'язків, що сприятиме зростанню продуктивності праці нових працівників і рівню мотивації висококваліфікованого персоналу. Своєю чергою, участь працівників і фахівців у робочих групах дасть їм змогу виявити свої здібності, підвищить продуктивність праці, створить відчуття причетності до справ підприємства та відповідальності за кількісні й якісні результати виробництва [3]

Систематизація основних мотиваційних концепцій, принципів та підходів дала можливість зазначити, що особливістю розробки механізму мотивації фахівців до продуктивної діяльності є врахування таких умов: *по-перше*, певна комбінація використання існуючих теорій мотивації в залежності від кваліфікації фахівця, його особистого досвіду, конкретної ситуації та складності нового завдання; *по-друге*, гнучке використання структурного співвідношення складових системи мотивації – заробітної плати, матеріального і нематеріального стимулювання. – в залежності від змісту і мети кожного етапу виховного процесу.

Аналіз моделей економічного зростання підтверджує, що ефективність виробничого процесу в вищих навчальних закладах (ВНЗ) значною мірою залежить від мотивації фахівців, що зайняті у сфері науково-дослідних робіт. Мотивований персонал вносить суттєвий вклад у науковий розвиток, технологічні інновації та підвищення якості освіти, що сприяє загальному економічному прогресу. Такий підхід враховує не лише матеріальні ресурси ВНЗ, а й важливість мотивації для досягнення високих стандартів у науці та освіті. Такі фахівці являються джерелом нових ідей і розробниками нових продуктів, тому вимагають більш детальної уваги, що і зумовило подальші дослідження в напрямку їх мотивації до ефективної діяльності.

В основі мотивів лежать різноманітні потреби, що є первинною економічною причиною початку робіт, які в свою чергу ведуть до виникнення технологічних і структурних зрушень та являються причиною ініціації і запуску мотиваційного процесу. Доведено, що мотивація, пов'язана з

потребами і має циклічний характер розвитку, це дає змогу прогнозувати особливості функціонування розроблюваних систем мотивації фахівців до діяльності в ВНЗ від формування потреби до здобуття результату .

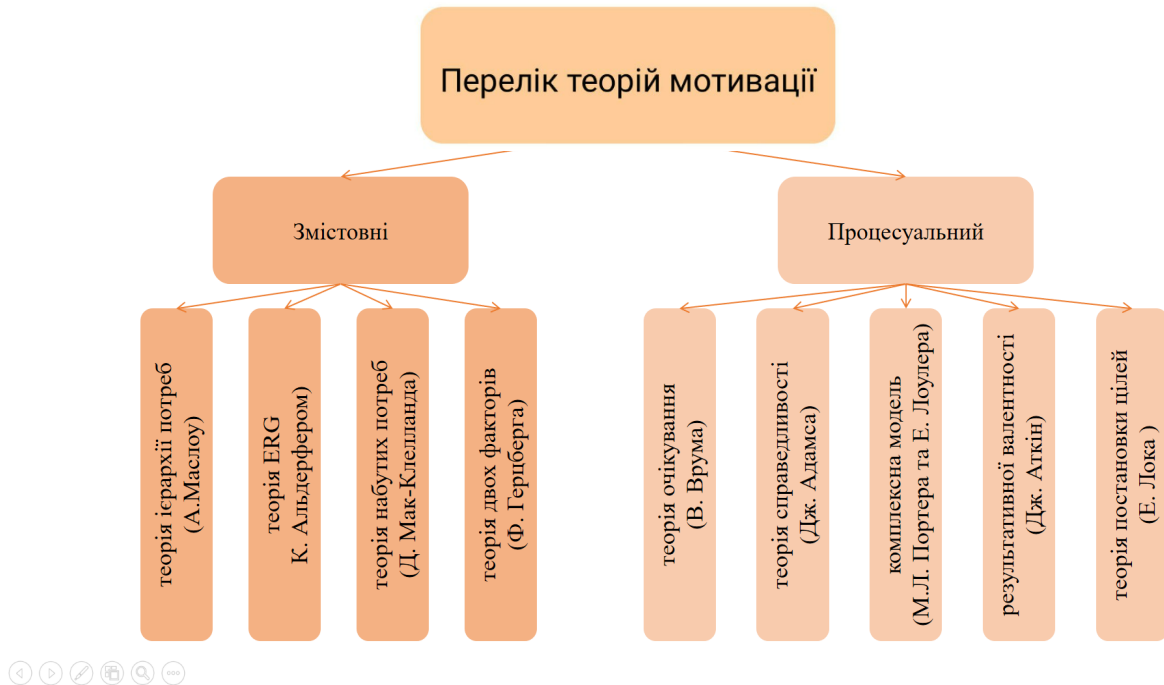


Рис.1.3 Схема переліку теорій мотивації

Суть змістовного підходу полягає в тому, що поведінка людини базується на потребах.

Ці «змістовні» теорії мотивації намагаються дати відповідь на питання про те, що спонукає людину до діяльності. Згідно з теорією Маслоу існує п'ять груп потреб, розподілених на первинні (фізіологічні, безпеки та захищеності) та вторинні (соціальні, поваги, самовираження). Ці потреби мають рівневу ієрархічну структуру. Керівнику необхідно враховувати наявні потреби співробітників та надавати їм можливість спілкуватися, створювати неформальні групи (реалізація соціальних потреб), заохочувати за досягнуті певні результати, підвищувати на посаді (реалізувати потребу у повазі, визнанні соціального статусу людини), творчо виконувати робочі завдання (реалізується потреба у самовираженні). Теорія ERG (existence — існування, relatedness — зв'язки, growth — зростання) К. Альдерфера базується на тому, що є три основні групи потреб, які мотивують поведінку індивіда: потреби існування, потреби причетності (зв'язку), потреби росту. Спільне з теорією

Маслоу те, що групи потреб практично збігаються; навіть існує думка, що теорія ERG є модифікацією теорії Маслоу. Принципова відмінність між цими теоріями полягає в тому, що, за Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається в ієрархії знизу догори, а за Альдерфером, рух відбувається в обох напрямках: якщо залишається незадоволеною потреба нижнього рівня, то нагору; якщо незадоволена потреба вищого рівня, то донизу. Наявність таких тенденцій надає керівнику організації додаткові можливості в мотивуванні співробітників: коли організація не може задовольнити потребу співробітника у рості (кар'єрі), необхідно надати можливість задовольнити його потреби у зв'язках, повазі, причетності до справи. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда пов'язана з потребами вищого рівня, які є основними мотивуючими чинниками. Потреби первинні залишені без змін, вважається, що вони значною мірою вже задоволені. Мак-Клелланд розглядає потреби у владі, успіху (досягненні) та причетності (визнанні, співучасті), як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання. Ці потреби не виключають одна одну, не є ієрархічними, як це було в теоріях Маслоу та Альдерфера, а, навпаки, чинять спільний вплив на поведінку. За Герцбергом, усі потреби поділяються на зовнішні, гігієнічні фактори (або здоров'я), пов'язані з виробничим середовищем, умовами праці, та внутрішні фактори М., пов'язані з характером і змістом роботи. Гігієнічні фактори (збігаються з первинними потребами за Маслоу) визначають ступінь незадоволеності роботою, не мають мотиваційної дії. Фактори М. (збігаються з потребами вищого рівня за Маслоу) визначають ступінь задоволення роботою, мають мотиваційну дію, активно впливають на поведінку індивіда, спонукають його до ефективної праці. Сутність процесного підходу полягає в аналізі того, яким чином людина спрямовує свої зусилля для досягнення конкретних цілей та обирає певну поведінку.

Процесні теорії пояснюють, як слід впливати на людину, щоб спонукати її до результативної роботи; як поводитись менеджерам, щоб утворити дійову систему мотивування. Теорія очікування В. Врума базується на взаємозв'язку затрат праці, результатів праці, винагороди та цінності винагороди

(валентності). Керівнику для підвищення М. працівника необхідно привести у відповідність винагороду, що передбачається, з потребами людини. Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса базується на засадах, що люди у процесі роботи порівнюють співвідношення власної винагороди до власних зусиль із співвідношенням винагороди інших людей до їх зусиль, якщо вони виконують аналогічну роботу. Людина буде намагатися модифікувати власну поведінку, знижуватиме інтенсивність праці, якщо усвідомить, що не отримує справедливої винагороди. Керівнику для підвищення М. співробітників щодо виконання завдань необхідна індивідуальна робота з персоналом. Модель М.Л. Портера та Е. Лоулера є комплексною теорією, яка базується на засадах теорій очікувань та справедливості. Рівень задоволеності працею визначається її результативністю, що є наслідком взаємодії зовнішніх та внутрішніх мотиваторів поведінки працівника. Методи М. розподіляються на матеріальні, моральні, організаційні. Матеріальна М. передбачає систему оплати праці (доплати і надбавки за високу кваліфікацію, професійну майстерність, роботу меншою чисельністю, премії, винагороди тощо), виплати дивідендів за акціями (див. Акція), отримання частки доходу від особистої власності. Сьогодні на ФП застосовують такі матеріальні методи М.: погодинна форма оплати праці (див. Оплата праці), основна і додаткова заробітна плата, система преміювання (див. Премія), політика дивідендних виплат. [5]

Основою мотивації економічної поведінки людини переважно є прагнення максимізувати винагороди за рахунок мінімізації витрат, оскільки очевидним є той факт, що кожна раціонально мисляча людина орієнтується не лише на винагороди у процесі використання власних ресурсів, а й на мінімальні витрати. Інакше мотивація різноманітних економічних дій є малоймовірною, тобто характерною ознакою економічної поведінки є прагматична мотивація. [4]

Важливою умовою реалізації інтелектуального потенціалу особистості є високий рівень мотивації, спрямованої на вирішення проблем, а також створення умов для творчої діяльності. [4]

Для застосування теорій мотивації до працівників вищих навчальних закладів можна враховувати наступне:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу:

- Забезпечення комфортних умов праці та можливості кар'єрного зростання.
- Сприяння професійному розвитку та самовдосконаленню.

2. Теорія очікувань В. Врума:

- Визначення чітких завдань та очікувань.
- Встановлення системи визнання та винагород.

3. Теорія ERG Ф. Герцберга:

- Фокусується на трьох основних групах потреб: існуючих, пов'язаних із взаємодією та розвитку.
- Забезпечення різноманітних можливостей задоволення потреб працівників.

4. Теорія екіпажу Ф. Герцберга:

- Розробка індивідуальних планів розвитку та підтримка кар'єрного зростання.
- Уважне врахування потреб та амбіцій працівників.

5. Теорія потреб МакКлелланда:

- Виокремлює три основні види потреб: потреба у досягненні, потреба у владі та потреба у приналежності.
- Створення робочих умов, що враховують різні мотиваційні фактори працівників.

Ці підходи можуть сприяти створенню стимулюючого та задовільного робочого середовища для працівників вищих навчальних закладів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика «МКУ ім. Пилипа Орлика».

Приватний Міжнародний класичний університет імені П. Орлика – це комплекс навчальних закладів, які були засновані в Україні в 1996 році.

Ліцензія ЛВ № 01365 – 000304 видана 3 лютого 2017 р. ВНЗ акредитована відповідно до національної класифікації: 3 та 4 рівня.

Комплекс Міжнародного класичного університету – це комфортні можливості здобуття освіти від дитячого садка, школи до коледжу та університетів в Україні та Євросоюзі. Місце розташування університету в м. Миколаєві – вул. Котельна 2.

Денна та заочна форма навчання, використання елементів дистанційної підготовки, створення навчальних груп, що працюють у вихідні дні, мережа інформаційних центрів у населених пунктах півдня України дозволяють найбільш гармонійно поєднати навчання з роботою, пізнати професію, поєднати наукову та бізнес-практики.

Інформаційні центри університету є у Миколаївській, Одеській, Херсонській областях; містах: Одеса, Баштанка, Южноукраїнськ, Кілія, Білгород-Дністровський, Південний, Подільськ, Роздільна, Скадовськ, Гола пристань, Каланчак, Первомайськ, Бобринець, Вознесенськ, Болград, смт. Козанка, смт. Сарата, смт. Тарутине, смт. Снігурівка, Березнігувате, Братське.

Комплекс Міжнародного класичного університету пропонує грантові моделі для навчання молоді, яка показала найкращі результати у навчальній, науковій та творчій діяльності, учасників АТО та членів їхніх сімей.

Форми навчання:

- денна;
- денна, з основним навантаженням у вихідні дні;
- заочна;
- заочна, з елементами дистанційного навчання.

Типи освітньо-кваліфікаційних рівнів:

- молодший бакалавр;
- бакалавр;
- магістр;
- PhD.

Університет пропонує освітні послуги на факультетах:

- економіко-правовий;
- медико-соціономічний;
- фармацевтичний;
- соціономічний;
- охорони здоров'я;
- інженерно-технологічний,

Представництво на базі університету одного з провідних вузів Польщі – Економіко-Гуманітарного Університету (Варшава) дозволяє студентам навчатися за програмою подвійних дипломів та отримувати дипломи Євросоюзу рівня бакалавр та магістр.

Щоб оцінити якість управління підприємства, розглянемо динаміку основних показників з управління персоналом

ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» за 2020–2022 рр., а зокрема рівень середньої заробітної плати та детальну чисельність робітників ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика». Дані аналізу наведені у таблицях 2.1 та таблиці 2.2 відповідно. Згідно таблиці, вартість однієї години доцента збільшилася з 117,9 грн у 2020р. до 120 грн. у 2021 році; фахівця деканату з 28,31 грн. у 2020 р. до 36.11 грн у 2021 році.

Таблиця 2.1

Динаміка середньої годинної ставки персоналу ВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» за 2020–2022 рр.

Показник	2020, грн./год.	2021, грн./год.	2022, грн./год.	Зміна 2020 у % до 2022
Середня заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, грн.	54,18	74,22	80,55	45,98%
Професор і доктор наук	129,353	152,18	270,50	109,12%
Доцент	117,9	120	164,90	39,86%
Старший викладач	44,55	50,06	54,74	22,87%
Фахівець деканату	28,31	36,11	38,32	35,36%
Методист	22,72	27.60	29,91	31,65%

Темпи зростання рівня праці у 2021 р. дещо уповільнились у зрівнянні з 2020 р. але, не зважаючи на це, підприємство знайшло шляхи збільшення заробітної плати.

Таблиця 2.2

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу ВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» за 2020/22 рр.

Назва професії	Кількість працюючих, чол.		
	2020 р.	2022 р.	Зміна, чол.
Ректор	1	1	-
Проректор	2	2	-

Назва професії	Кількість працюючих, чол.		
	2020 р.	2022 р.	Зміна, чол.
Декан	5	4	-1
Директор бібліотеки	1	1	-
Головний бухгалтер	1	1	-
Завідувач кафедри	8	8	-
Завідувач аспірантури	1	1	-
Голова циклової комісії	6	6	-
Всього кількість управлінського персоналу	25	24	-1
Викладачі			
Професор і доктор наук	22	23	+1
Доцент	29	30	+1
Старший викладач	6	5	-1
Всього кількість викладачів	57	58	+1
Працівники інших структурних підрозділів			
Фахівці ІТ відділу	2	2	-
Фахівці режимно-секретного відділу	2	1	-1
PR спеціалісти	2	2	-
Фахівець деканату	5	6	+1
Методист	21	21	-
Фахівці ПЕВ	3	3	-
Фахівці юридичного відділу	2	3	+1
Бухгалтери	3	4	+1
Фахівці відділу кадрів	2	1	-1
Фахівці студентського відділу кадрів	1	2	+1
Фахівці навчальної частини	4	5	+1
Фахівці виховного відділу	2	2	-
Працівники відділу адміністративно-господарських робіт і матеріально-технічного забезпечення	23	21	-2

Назва професії	Кількість працюючих, чол.		
	2020 р.	2022 р.	Зміна, чол.
Всього кількість працівників структурних підрозділів	72	73	+1

Згідно даних, наведених у табл.2.2 2.3, загальна кількість працівників навчального закладу складала у 2020 році 154 особи, у 2022 році 155 осіб, за рік збільшилась одного працівника за рахунок збільшення викладацького складу.

Від керівництва вищого навчального закладу та до самого нижчого ступеня ієрархії проводиться єдина лінія управління, що проходить декілька проміжних ступенів. Ця система управління доцільна для підприємств малих масштабів. Вона дозволяє створити ясні, наочні відносини між вищим і підпорядкованими підрозділами чіткі обмеження при її застосуванні.

Лінійна структура перетворює складну систему управління, що важко керується, в рухому, легко пристосовуванні підсистеми. Інші переваги полягають в кращому розмежуванні відповідальності і в розвитку більшого відчуття відповідальності у начальників відділів, в результаті розширення підприємницької компетенції на ухвалення рішень в рамках виробничої політики, визначуваної одним керівництвом.

Вищий навчальний заклад планує розширити сферу діяльності за рахунок підвищення дієвості системи мотивації, що призведе до збільшення продуктивності праці працівників. За рахунок зростання продуктивності праці у підприємства з'являються резерви для підвищення заробітної плати.

2.2. Дослідження якісних характеристик працівників ВНЗ «МКУ ім. Пилипа Орлика».

За довгий час існування проблем з мотивацією персоналу до плідної праці, було винайдено безліч підходів заохочення підлеглих до ефективної

праці, що дає можливість досягти цілей організації та особистих планів працівників.

Вирішальним чинником успіху в реалізації програми мотиваційного управління є розуміння того, що процес виникнення мотивації є багатоступінчастим, у зв'язку з чим ізольоване використання окремих його компонентів не призводить до успіху.

Щоб впевнитися в ефективності проведення мотиваційних заходів, в організації було проаналізовано ставлення фахівців ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» до таких питань:

- Чи є рівномірною, на Ваш погляд, завантаженість персоналу структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?;
- Чи готові Ви до збільшення рівня своєї завантаженості для здобуття посади вищого рівня?;
- Чи оцінює, на Ваш погляд, Ваш безпосередній керівник об'єктивно, неупереджено та прозоро діяльність кожного працівника структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?;
- Наскільки Ви задоволені стилем та методами управління Вашого безпосереднього керівника?;
- Чи враховує безпосередній керівник Ваші індивідуальні здібності (рівень знань, умінь, навичок, досвід роботи) під час розподілу обов'язків та завдань за рівнем складності?;
- Чи створює керівництво Вашого структурного підрозділу умови для ефективного виконання завдань та розвитку підлеглого персоналу?;
- Наскільки Ви задоволені діяльністю керівництва структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?;
- Чи є достатнім рівень забезпечення комп'ютерною та оргтехнікою персоналу структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?;
- Чи пишаєтеся Ви тим, що працюєте на ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика»?

Дослідження проведено на основі анкетування. Данні аналізу опитування фахівців ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» відносно зацікавленості у роботі наведено у табличній і графічній формах (таблиці 2.3 – 2.19, рисунки 2.1 – 2.7).

Період дослідження – 2020 та 2022 роки.

Кількість опитуваних працівників ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика»:

-2020 рік – 80 чоловік;

-2022рік – 88 чоловік.

Аналіз опитування щодо рівномірності завантаження працівників

Чи є рівномірною, на Ваш погляд, завантаженість персоналу структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-ні, зовсім ні	5	6	4	4
-ні, так собі	14	17	13	15
-так, до певної міри	46	58	64	73
-так, дуже	15	19	7	8

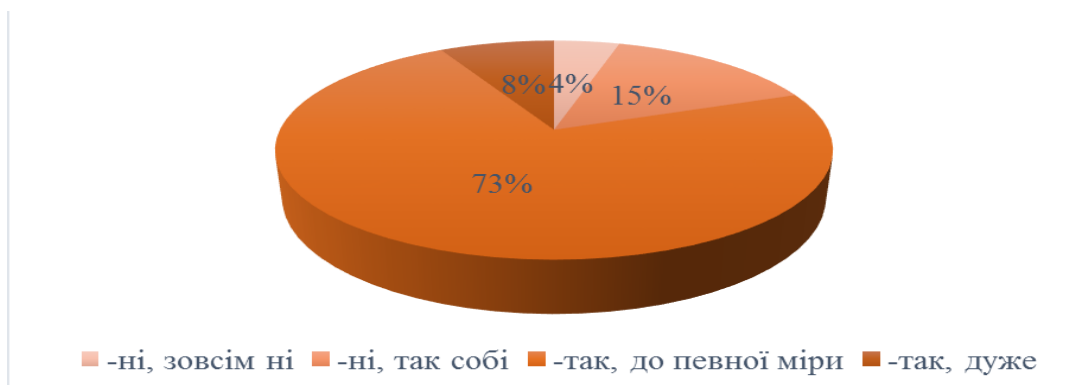
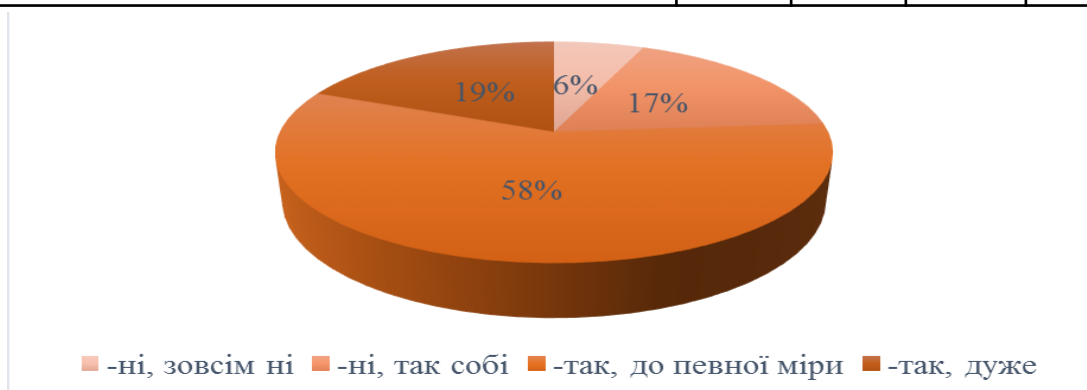


Рисунок 2.1 – Діаграми аналізу опитування щодо рівномірності завантаження працівників

Аналізуючи дані діаграм слід відмітити, що спадання негативних відповідей, до певної міри, вказує на зниження певних прихованих проблем в даному колективі. Можливо потребують кадрові перестановки або перебудова структури управління.

Аналіз опитування щодо прагнення працівників до кар'єрного росту

Чи готові Ви до збільшення рівня своєї завантаженості для здобуття посади вищого рівня?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-зовсім ні	12	15	9	10
-ні, не зовсім	34	42	34	37
-так, готові	30	38	35	38
-так, давно готові	4	5	14	15

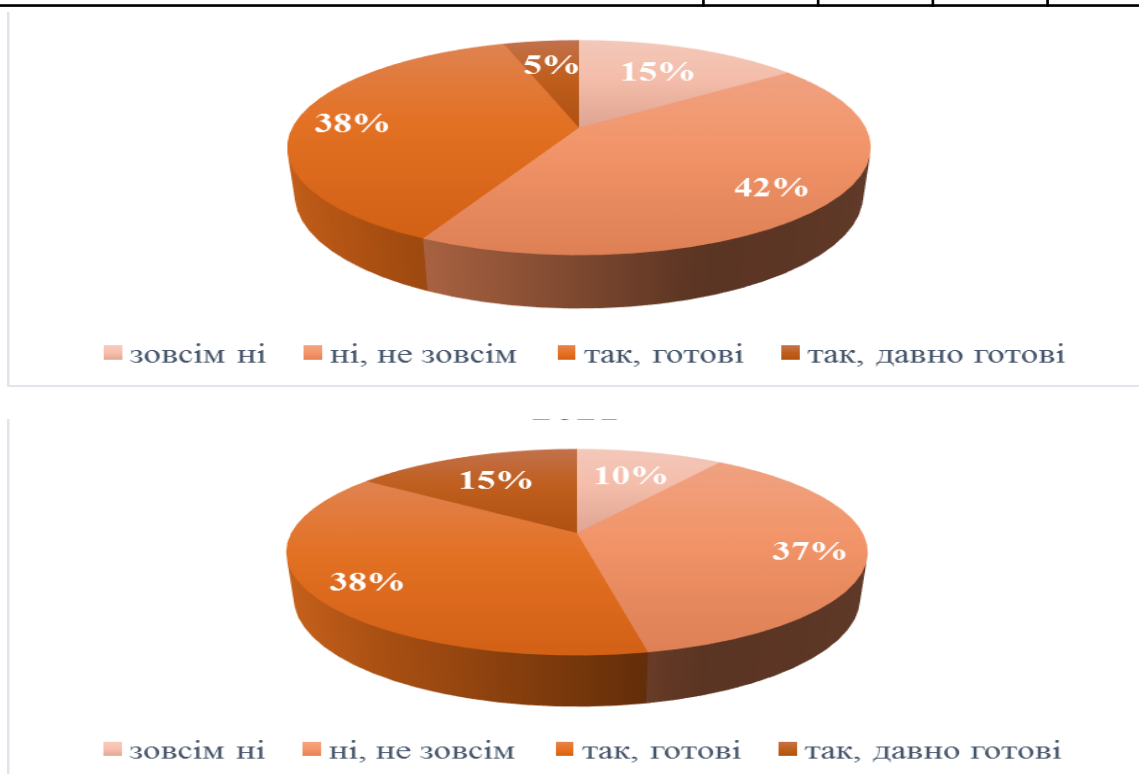


Рисунок 2.2 – Діаграми аналізу опитування щодо прагнення працівників до кар'єрного росту

Кар'єрний ріст запорука успіху, а для цього навантаження і час не відіграють ніякої ролі. Відповіді на останнє питання можна охарактеризувати, що ВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» має потенційні можливості для подальшого розвитку.

**Аналіз опитування щодо об'єктивного оцінювання працівників
керівниками підрозділів**

Чи оцінює, на Ваш погляд, Ваш безпосередній керівник об'єктивно, неупереджено та прозоро діяльність кожного працівника структурного підрозділу, в якому Ви працюєте?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-ні	3	4	6	7
-ні, не зовсім	8	10	6	7
-так	40	50	36	41
-так, доволі об'єктивно	29	36	40	45

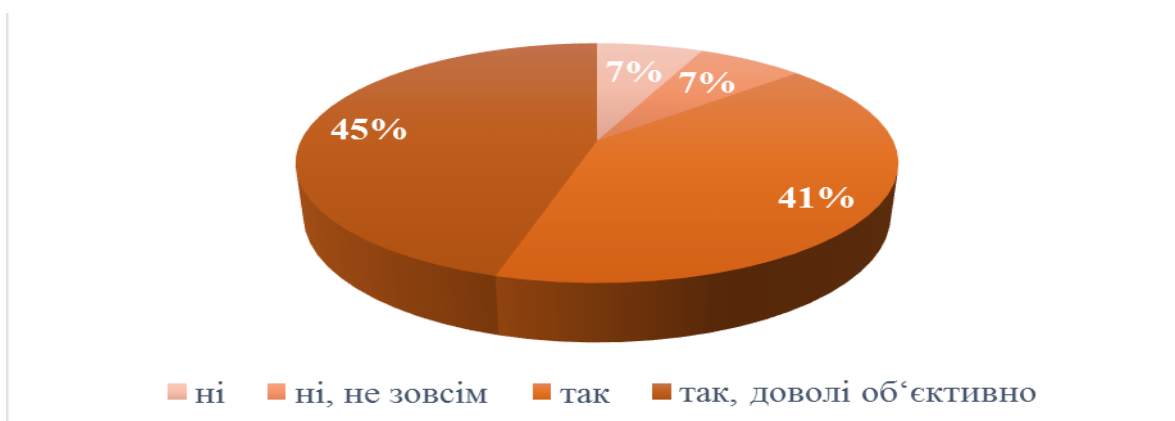
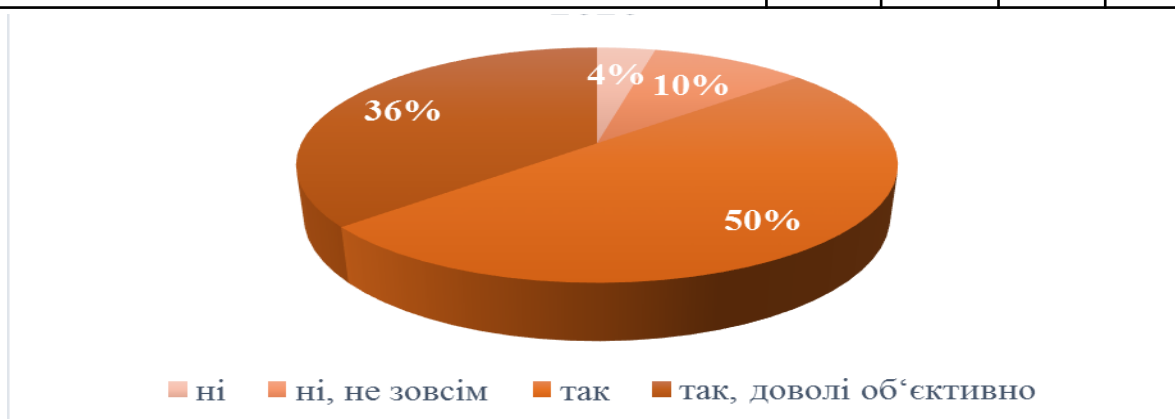


Рисунок 2.3 – Діаграми аналізу опитування щодо об'єктивного оцінювання працівників керівниками підрозділів

Аналіз опитування щодо методів управління керівника підрозділу

Наскільки Ви задоволені стилем та методами управління Вашого безпосереднього керівника?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-1	2	2	3	3
-2	8	10	7	8
-3	14	18	20	23
-4	45	56	47	53
-5 балів	11	14	11	13

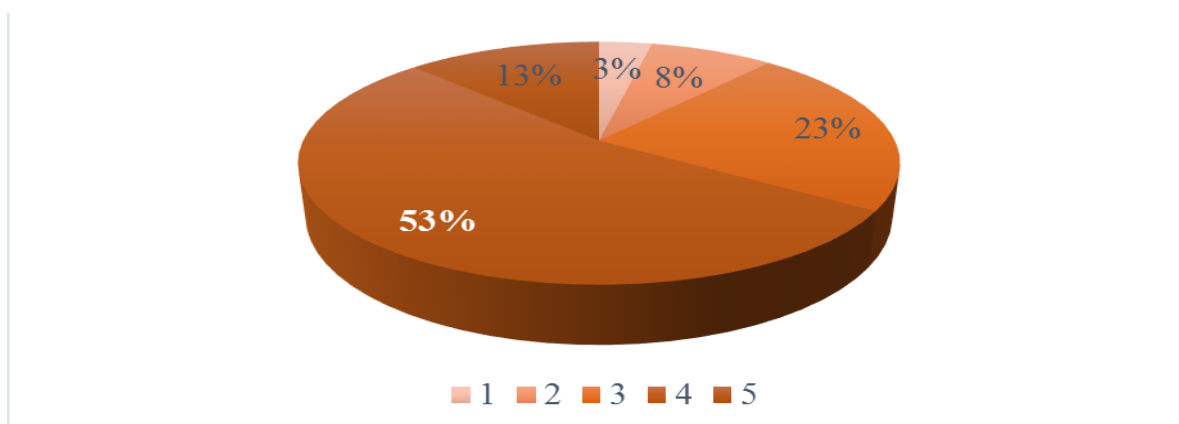
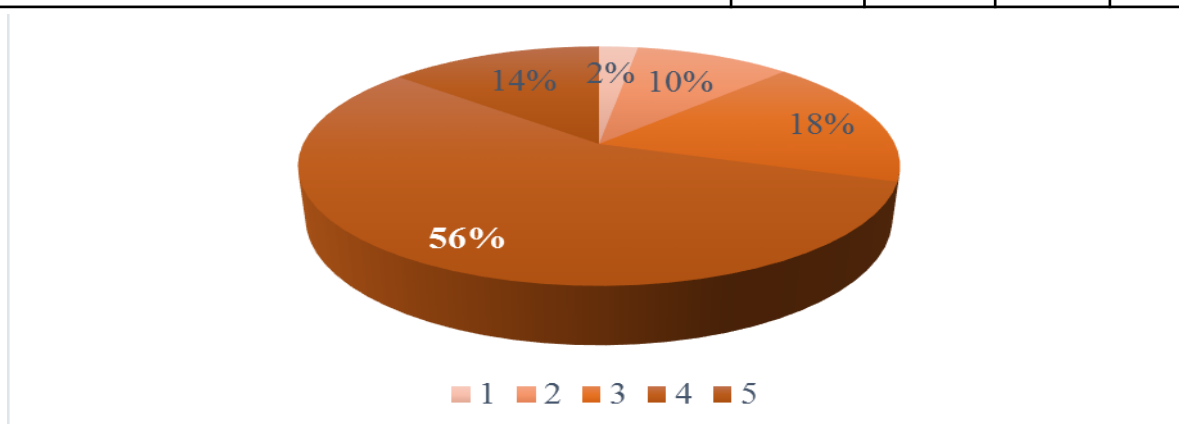


Рисунок 2.4 – Діаграми аналізу опитування щодо методів управління керівника підрозділу

Коментуючи дані за двома останніми відповідями можна зробити позитивний висновок, щодо правильності методів управління керівництва.

Аналіз опитування щодо врахування керівником рівня здібностей працівників під час розподілу роботи

Чи враховує безпосередній керівник Ваші індивідуальні здібності (рівень знань, умінь, навичок, досвід роботи) під час розподілу обов'язків та завдань за рівнем складності?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
	6	7	8	9
-ні	6	7	8	9
-ні, недостатньо	15	19	15	17
-так, достатньо	40	50	48	55
-так, більше, ніж достатньо	19	24	17	19

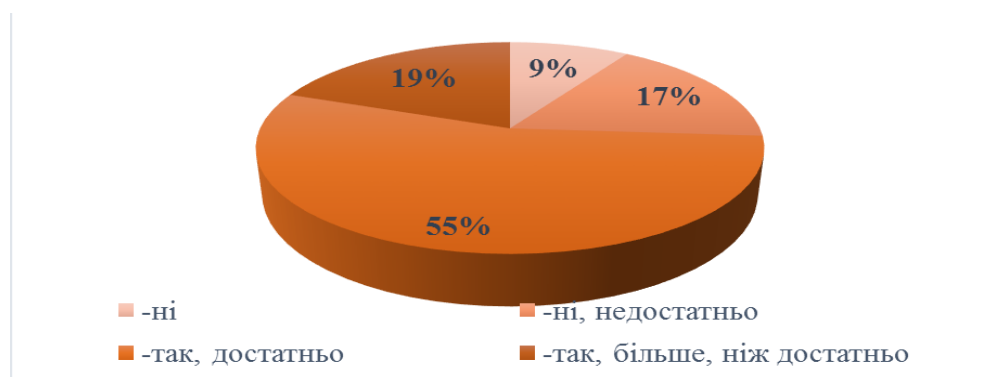
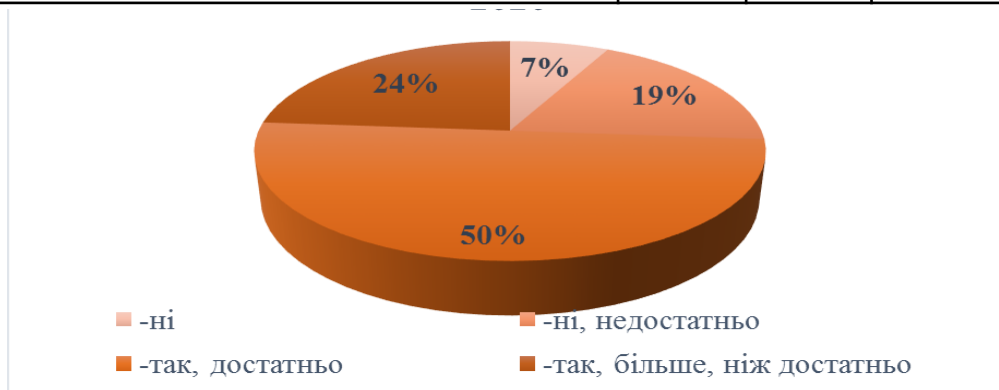


Рисунок 2.5 – Діаграми аналізу опитування щодо врахування керівником рівня здібностей працівників під час розподілу роботи

Аналізуючи дані діаграм слід відмітити, що подавляючі більшість працівників вважає діяльність керівника достатньою. Керівнику вдалося утворити оптимальні умови для роботи своїх підлеглих.

Аналіз опитування щодо комфортних умов праці

Чи створює керівництво Вашого структурного підрозділу умови для ефективного виконання завдань та розвитку підлеглого персоналу?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-ні	8	10	3	3
-ні, не зовсім	12	15	10	11
-так	25	31	42	48
-так, дуже	35	44	33	38

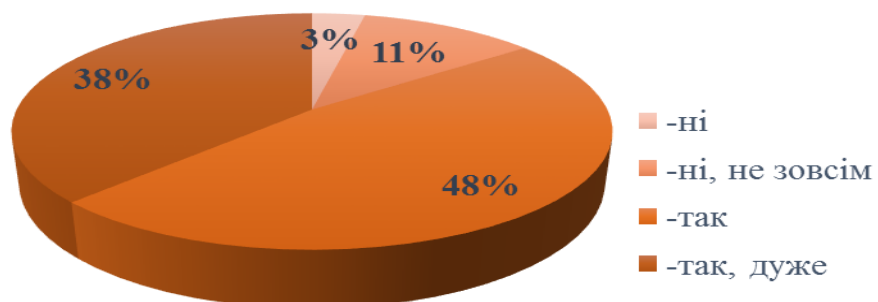
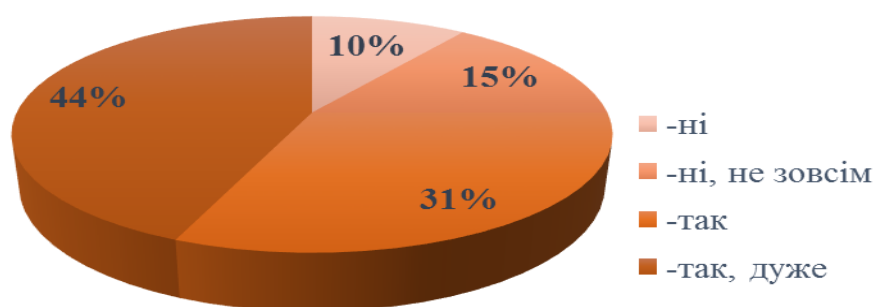


Рисунок 2.6 – Діаграми аналізу опитування щодо комфортних умов праці

Аналіз даних показує нам що умови для ефективної праці та реалізації персоналу покращилися.

Таблиця 2.9

Аналіз опитування щодо задоволеності працівників місцем роботи

Чи пишаєтеся Ви тим, що працюєте на ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика»?	Кількість опитаних			
	2020 рік		2022 рік	
	чол.	%	чол.	%
-ні	-	-	-	-
-ні, так собі	8	10	9	10
-так	52	65	60	68
-так, дуже	20	25	19	22

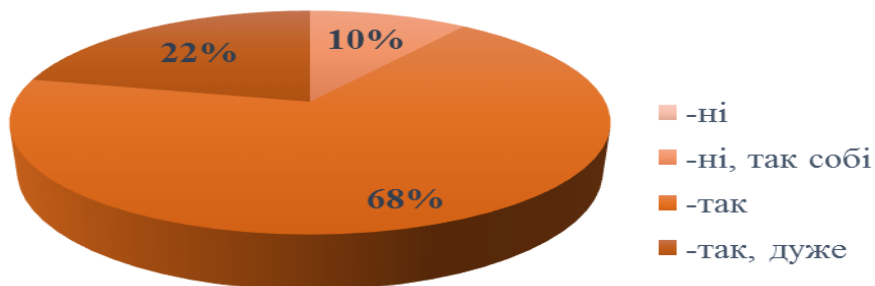
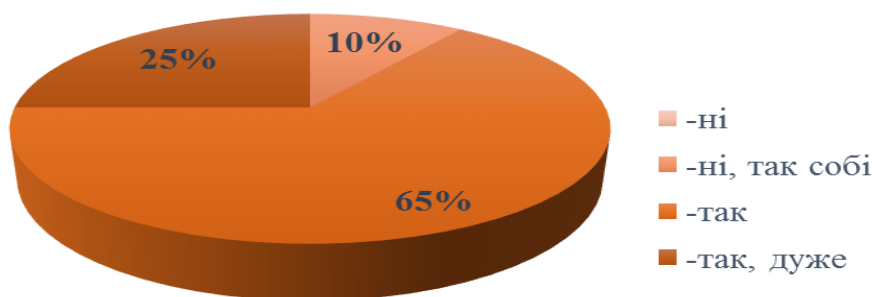


Рисунок 2.7 – Діаграми аналізу опитування щодо задоволеності працівників місцем роботи

Аналізуючи дані діаграм слід відмітити, що за останні роки показники є позитивними і майже не змінилися. Тому можна стверджувати що в цілому працівники ВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» задоволені своїм місцем роботи.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В епоху глобалізації, розвитку технологій, вільному доступу до інтернету та можливостей дистанційної освіти в країнах різко підвищився якісний рівень трудових ресурсів, які працюють в вищих навчальних закладах. Оплата праці перестала бути основним чинником мотивації для висококваліфікованого персоналу. Сучасні працівники потребують різноманіття винагороди за виконану роботу і це не тільки підвищення грошової винагороди, а і поліпшення соціального пакету.

Актуальна проблема щодо залучення і збереження талановитих і кваліфікованих працівників стоїть дуже гостро, потребує вирішення питання застосування нетрадиційних методів мотивації праці. Їх застосування дозволяє вирішити наступні актуальні завдання, що стоять перед керівництвом підприємства:

- утримання найбільш досвідчених фахівців;
- залучення до підприємства найбільш компетентних кандидатів, представлених на ринку праці;
- підвищення ефективності праці при практично незмінному фонді заробітної плати.

Соціальна політика організації повинна бути орієнтованою на збереження і утримання висококваліфікованих працівників.

Мотивація персоналу, в значній мірі, визначає як безпосередньо успіх діяльності організації, так і розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей, що зумовлює актуальність та важливість проблем мотивації персоналу. Стимулювання праці припускає створення умов (господарського механізму), при яких активна трудова діяльність дає певні, заздалегідь зафіксовані, результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника для формування в нього мотивів праці.

Система мотивів і стимулів праці повинна опиратися на певну базу – нормативний рівень трудової діяльності. Сам факт вступу працівника в трудові відносини припускає, що він за обумовлену винагороду повинен виконувати деяке коло обов'язків. У цій ситуації для стимулювання ще немає місця. Тут сфера контрольованої діяльності, де працюють мотиви уникнення, пов'язані зі страхом покарання за невиконання пропонованих вимог. Таких покарань, пов'язаних із втратою матеріальних благ, може бути як мінімум дві: часткові виплати обумовленої винагороди або розрив трудових відносин.

Працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він одержить при їхньому неухильному дотриманні, які будуть застосовані санкції у випадку їх порушення. Дисципліна завжди несе в собі елементи примусу, обмежуючи свободу вибору варіантів поведінки. Однак грань між контрольованим і мотивованим поведінням умовна й рухлива, тому що працівник із сильною мотивацією праці має самодисципліну, звичку сумлінно виконувати вимоги й ставитися до них як до власних норм поведінки.

Стимулювання праці ефективно тільки в тому випадку, коли керівники вміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а спонукати її робити краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами

В сучасних умовах, ефективність діяльності організації, насамперед, визначається ефективністю використання головного ресурсу – персоналу. Від якості та ефективності використання персоналу багато в чому залежать результати діяльності організації та її конкурентоспроможність.

Оцінюючи стан мотивації праці МКУ ім. Пилипа Орлика, слід зазначити наступне: майже щорічно зменшувалися показники результативності мотивації праці. Спостерігається плинність молодих кадрів, що, на мою думку, з огляду на перспективи оновлення колективу новими фахівцями не можна нічим виправдати.

Сформована ситуація пояснюється ослабленням уваги з боку керівництва МКУ ім. Пилипа Орлика до питань удосконалення мотивації труда. Для покращення ситуації на підприємстві, необхідно вдосконалити систему мотивації праці, тобто розробити додаткові методи мотивування праці. Загальний вид складових частин прямого матеріального стимулювання МКУ ім. Пилипа Орлика наведено на рис. 3.1



Рисунок 3.1 – Складові частини прямого матеріального стимулювання

Мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її значенні і до певної межі. А оскільки можливості МКУ ім. Пилипа Орлика у підвищенні заробітної плати обмежені, то розроблено спеціальні компенсатори, які підтримують вмотивованість працівників на достатньому рівні. У цьому зв'язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші,

які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання з орієнтацію на конкретного працівника. Це справляє позитивний психологічний вплив на працюючого, в його трудовій поведінці з'являються додаткові мотиви.

При нарахуванні заробітної плати працівникам за виконану ними роботу можна враховувати ступінь її творчості, новизни, самостійності виконання, ступінь відповідальності та спеціалізації. Справедлива оцінка трудової діяльності за цими критеріями сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Останніми роками в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку праці керівництво підприємств почало активно приділяти увагу питанням формування компенсаційних пакетів для своїх працівників. Основна мета таких нововведень – залучити й утримати професіоналів та стимулювати продуктивність праці всіх працівників підприємства.

Компенсаційний пакет – це визначений набір засобів матеріальної та нематеріальної винагороди, які працівник отримує як компенсацію за надані підприємству час, здоров'я, знання, зусилля, результати роботи тощо.

На МКУ ім. Пилипа Орлика розширення складових компенсаційного пакету як інструменту мотивації працівників підприємства (рис. 3.2).

При створенні ефективної структури компенсаційного пакету керівництвом підприємства було враховано, по-перше, індивідуальні особливості кожного зі співробітників, по-друге, те, як величина і структура заробітної плати узгоджена з цілями організації.



Рисунок 3.2 – Компенсаційний пакет МКУ ім. Пилипа Орлика

Матеріальне стимулювання потребує належних коштів, які формуються з доходу від його основної діяльності. Але в мінливих, часто непростих, економічних умовах, менеджмент підприємства не має великого обсягу ресурсів для матеріального заохочення своїх співробітників. Тому особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників у формі компенсаційного пакету.

Таким чином, стратегічний план розвитку ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика» на період до 2022 року передбачає, зокрема, підвищення рівня управління персоналом підприємства шляхом впровадження нових механізмів управління персоналом. У даному стратегічному плані визначаються дії, спрямовані на досягнення цілей, таких як підвищення якості та продуктивності праці на підприємстві для покращення рівня конкурентоспроможності на світовому ринку шляхом:

- вдосконалення системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;
- впровадження нових механізмів управління персоналом, вдосконалення системи оплати праці та заохочення шляхом створення єдиної системи оцінки ефективності роботи працівників;
- зміцнення кадрового потенціалу ПВНЗ «Міжнародний класичний університет ім. Пилипа Орлика шляхом переходу від наявної кадрової політики до системного та комплексного управління персоналом;
- створення та впровадження моделі системи управління персоналом, яка б дозволяла кожному працівнику повністю самоаналізуватися в професійному та особистому стані;
- залучення висококваліфікованих працівників підприємства до процесу модернізації;
- створення відповідного матеріального та соціально-побутового забезпечення працівників підприємства.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Охорони праці в закладах вищої освіти.

Охорона праці — це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності (ст. 1 Закону України «Про охорону праці»).

Складові (напрями) охорони праці регламентуються відповідними нормативними документами або системою нормативних документів. Наприклад, правові питання — Кодексом законів про працю; санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні — санітарними нормами і правилами (нормативні документи мають шифр ДСН, ДСанПіН, ДСП тощо); організаційно-технічні — нормативні документи мають шифр НПАОП, державні (національні) стандарти України (нормативні документи мають шифр ДСТУ, ГОСТ, ДБН тощо) та технічні регламенти безпеки; соціально-економічні — закони, постанови Кабінету Міністрів України тощо.

Система управління охороною праці в галузі освіти. Процес навчання з охорони праці (далі – ОП) та життєдіяльності стосується кожного робітника установи відповідно до тематики їхньої роботи (громадської чи педагогічної). Його проводять за Типовим положенням (наказ Держнаглядохоронпраці № 15 від 26.01.2005).

Перевірку знань здійснює спеціальна комісія, її остаточний склад затверджує керівник навчальної установи. Основними формами перевірки знань є усне та письмове опитування.

Охорона праці в навчальних закладах включає в себе такі пункти:

- затверджуються та розробляються спеціальні положення з однойменних питань та відповідні інструкції відповідно до типів робіт та професійних особливостей, певні посадові інструкції з відповідним списком питань з ОП та нормативні акти;
- встановлюються певні вимоги щодо проведення робіт;

- розробляються правила поведінки в рамках виховного та навчального процесу.

Слід зазначити, що наочність допомагає в навчанні, тому вимоги з охорони праці в навчальному закладі краще продемонструвати відповідними схемами. Наприклад, евакуаційний план будівлі на випадок пожежі із зображенням найближчих виходів та вогнегасників.

Графічне зображення можна доповнювати текстами. Все це узгоджується з директором установи та з пожежною охороною. Схему евакуації потрібно розмістити на кожному поверсі будівлі, щоб її було легко відшукати очима. Час від часу мають проводитися відповідні навчання з метою відпрацювання правильних дій при пожежі й уникненню паніки.[16]

Обов'язки роботодавця. Організація охорони праці на підприємстві покладається на роботодавця. Завдання роботодавця також полягає у забезпеченні дотримання прав робітників, передбачених у нормативних та регуляторних актах з охорони праці.

Для створення безпечних і здорових умов праці роботодавець виконує, зокрема, такі функції:

- формує відповідні відділи і призначає уповноважених осіб для нагляду за дотриманням вимог охорони праці, затверджує внутрішні правила, технологічні карти та стандарти;
- затверджує колективний договір та вживає комплексні заходи для підтримання і підвищення рівня охорони праці;
- розробляє програму оптимізації виробництва, впроваджує новітні технології та наукові досягнення;
- відповідає за належний стан промислових будівель, приміщень, виробничого обладнання та машин;
- вживає невідкладних заходів для допомоги постраждалим, організовує виплату компенсації таким особам;
- ініціює проведення неупередженого та об'єктивного розслідування нещасних випадків, вивчає причини, що призвели до аварії та

затверджує перелік профілактичних заходів, спрямованих на усунення ризиків виникнення аналогічних причин в подальшому;

- несе персональну відповідальність за рівень охорони праці і порушення іншими особами її вимог;
- здійснює нагляд за дотриманням робітниками технологічних процесів, установлених правил поведінки та режиму роботи.

Крім того, роботодавець зобов'язаний за свої кошти забезпечити фінансування та організувати проведення попереднього (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року.

Обов'язки працівників. Статтею 14 ЗУ «Про охорону праці» передбачено такі обов'язки працівника щодо дотримання вимог нормативно-правових актів з охорони праці:

- дбати про власну безпеку, а також про безпеку сторонніх людей при виконанні робіт чи під час перебування на території підприємства;
- користуватися засобами колективного та засобами індивідуального захисту;
- знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва;
- проходити періодичні медичні огляди, навчальні курси, інструктажі, атестацію знань з безпеки праці.

Також працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання домедичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії.

Працівник несе безпосередню відповідальність за порушення зазначених вимог. [15]

Відповідальні за охорону трудової діяльності в навчальних закладах. Інструктаж із захисту трудової діяльності – важлива складова навчання. Колектив освітніх закладів періодично має його прослуховувати. Це стосується і процедури прийняття на роботу до навчальної установи, коли людина повинна ознайомитися із правилами безпеки.

Виділяють такі інструктажі з охорони праці:

- вступний;
- первинний;
- повторний;
- позаплановий;
- цільовий.

Саме вступний інструктаж має проводити спеціаліст з ОП в навчальній установі. Всі інші – зобов'язані забезпечувати безпосередні керівники робіт. Саме вони мають вносити відповідні позначки в Журнал запису проведених інструктажів.

В освітній установі працюють над розробкою локального положення про процес навчання та інструктажі з ОП. Документацію має погодити керівник організації. Раз на 3 роки співробітники навчального закладу проходять перевірку знань з питань ОП. Допускати в робочий процес членів колективу, які не прослухали курс навчання та не склали випробування, – забороняється.

Нормативне підґрунтя охорони праці в навчальних установах. Процес управління охороною праці в навчальному закладі передбачає виконання низки положень, що регулюються певними нормативними документами. Насамперед про ці питання йдеться у колективному договорі, який містить інформацію про права на певні пільги.

Згідно з Законом «Про освіту» № 1060-XII від 23.05.1991 р. на власника або керівника навчальної установи покладається обов'язок щодо дотримання вимог безпеки під час навчання, робочого процесу та виховательської діяльності. Держава є гарантом створення належних трудових умов,

відпочинку, медичних послуг для науково-педагогічних кадрів.

Вимоги з ОП наведено в Законі «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р., яким передбачено забезпечення відповідних санітарних умов та виробничої безпеки для робітників, а також дотримання ними цих норм у навчальному закладі.

«Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах» № 563 від 01.08.2001 передбачає, що органи управління сферою освіти контролюють організаційні засади роботи з ОП в навчальних закладах. Вони працюють над її покращенням у системі освітніх установ тощо.

Служба охорони праці в навчальному закладі. Організація служби охорони праці в навчально виховних закладах — надзвичайно відповідальне завдання. Адже основним завданням системи управління ОП (СУОП) є створення сприятливих умов для ефективної роботи всієї навчальної установи. До обов'язків служби охорони праці в навчальному закладі належать такі:

- складання планів робіт з безпеки та трудового захисту;
- створення важелів контролю з управління охороною праці в навчальному закладі;
- оцінка стану функціонування управління ОП;
- заклик робітників до дотримання необхідних вимог з ОП.

До планових перевірок навчальних установ комісією з питань ОП входить низка таких заходів:

- аудит ОП;
- дослідження робочих умов;
- оцінка технічного стану устаткування;
- атестація на відповідність робочих умов умовам, що вказані у нормативно-правових актах;
- контроль за кадрами та їх роботою з обладнанням. [16]

Фахівці СОП мають право:

- видавати накази щодо усунення допущених недоліків, отримувати від відповідальних осіб відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;
- вимагати відсторонення від роботи працівників, які не пройшли обов'язкового медичного обстеження, навчання, інструктажу, атестації знань і не мають допуску до відповідних робіт;
- за наявності загрози для життя і безпеки робітників — призупиняти виробничий процес;
- ініціювати питання притягнення винних осіб до відповідальності.

Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець.

Додатково, з метою забезпечення пропорційної участі працівників у створенні комфортних та безпечних умов праці за рішенням колективу може створюватися Комісія з питань охорони праці. Висновки такої комісії мають рекомендаційний характер. [15]

Куточок з охорони праці в навчальному закладі. Не слід ігнорувати облаштування куточків із наочним нагадуванням про такі правила:

- обережного поводження з електрикою;
- дорожнього руху;
- норми поведінки на воді або кризі;
- виявлення вибухо- та вогнебезпечних предметів і подальші дії,

тощо.

Усі схематично-інформативні зображення мають бути естетично оформлені та розміщуватися у помітних для учнів і робітників закладу місцях. [16]

Фінансування охорони праці. Охорона праці на підприємстві не може належним чином забезпечуватися без належного рівня фінансування. Відповідальною особою за формування матеріального і грошового забезпечення охорони праці є роботодавець.

Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, витрати на

охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від фонду оплати праці за попередній рік.

У бюджетних установах розмір фінансування на охорону праці визначається у колективному договорі з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

У колективному договорі сторони передбачають, зокрема, комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення рівня охорони праці, запобігання виробничому травматизму, професійному захворюванню, аваріям і пожежам; визначають обсяги та джерела фінансування цих заходів.

Які витрати належать до працезохоронних, визначає Перелік заходів та засобів з охорони праці, затверджений постановою КМУ від 27.06.2003 № 994. Цей Перелік, зокрема, передбачає витрати на придбання необхідної літератури; проведення навчання і перевірки знань із питань охорони праці посадових осіб й інших працівників протягом трудової діяльності та організацію лекцій, семінарів і консультацій із зазначених питань.

Громадський контроль за охороною праці. Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють професійні спілки, їх об'єднання в особі своїх виборних органів і представників.

Профспілки здійснюють громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту.

Якщо існує загроза життю або здоров'ю працівників профспілки можуть вимагати від роботодавця негайного припинення робіт на робочих місцях, виробничих ділянках, у цехах та інших структурних підрозділах в цілому на період, необхідний для усунення загрози.

За відсутності професійної спілки на підприємстві громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснює

уповноважена найманими працівниками особа.

Відповідальність за порушення вимог законодавства про охорону праці. За порушення законодавства про охорону праці та невиконання приписів посадових осіб органів виконавчої влади з нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються до сплати штрафу в порядку, встановленому законом. Сплата штрафу не звільняє юридичну або фізичну особу, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, від усунення виявлених порушень у визначені строки.

Таблиця 4.1.

Вид порушення та санкції

Вид порушення	Санкція
Витрати на охорону праці становлять менше ніж 0,5% фонду оплати праці за попередній рік	Штраф із розрахунку 25% від різниці між розрахунковою мінімальною сумою витрат на охорону праці у звітному періоді та фактичною сумою цих витрат за такий період, але не більше ніж 5% середньомісячного фонду заробітної плати за попередній рік
Несплата або неповна сплата штрафу	Пеня на несплачену суму штрафу або його частини з розрахунку 120% річних облікової ставки НБУ, що діяла в період такої несплати, за кожен день прострочення

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п'яти відсотків середньомісячного фонду заробітної плати за попередній рік юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю. Кошти від застосування штрафних санкцій зараховуються до Державного бюджету України. [15]

4.2. Розрахунок необхідного повітрообміну.

Визначення необхідного повітрообміну у випадку загальнообмінної

вентиляції в залежності від конкретних умов може бути визначений різними способами.

Розрахунок необхідного повітрообміну за відсутності шкідливих речовин (шкідливі речовини, волога, надлишки тепла) проводиться за формулою:

$$L_s = n \cdot L$$

де n – кількість працюючих; L – витрата повітря на одного працюючого.

За об'єму приміщення на одного працюючого (Об'єм приміщення на одного працюючого має бути $V \geq 15$ м³, а площа виробничого приміщення $S \geq 4,5$ м². Для користувачів комп'ютерної техніки згідно з ДСанПіН 3.3.2.007–98: $V \geq 20$ м³, $S \geq 6$ м².) $V < 20$ м³, необхідний повітрообмін повинен становити $L \geq 30$ м³/год на одного працюючого; якщо $V > 20$ м³ – $L \geq 20$ м³/год; за $V > 40$ м³ допускається природна вентиляція.

Якщо в приміщення виділяються шкідливі речовини у вигляді пари, газу, пилу, то розрахунок повітрообміну L_z м³/год, виконують за формулами:

$$L_z = L_{p.z.} + \frac{M - L_{p.z.}(C_{p.z.} - C_n)}{(C_{n.z.} - C_n)} \quad \text{— за кількістю шкідливих речовин}$$

де $L_{p.z.}$ – кількість повітря, що видаляється із робочої зони місцевими відсмоктувачами, загально-обмінною вентиляцією або на технологічні потреби м³/год; за густини повітря $\rho = 1,2$ кг/м³; M – кількість шкідливих речовин, що надходить в приміщення, мг/год; $C_{p.z.}$, $C_{n.z.}$, C_n – концентрації шкідливих речовин, мг/м³, відповідно $C_{p.z.}$ – в повітрі робочої зони ($C_{p.z.} = \text{ГДК}$); $C_{n.z.}$ – в повітрі, що видаляється; C_n – в повітрі, що подається ($C_n \leq 0,3$ ГДК (Вміст шкідливих речовин в повітрі, яке надходить у виробниче)), тобто з робочої зони не відсмоктується повітря, то наведена формул 2.10 спрощуються і тоді повітрообмін за кількістю

шкідливих речовин можна розрахувати за формулою:

$$L_z = \frac{M}{C_{p.z.} - C_n}$$

У випадку одночасного виділення кількох шкідливих речовин односпрямованої дії (До шкідливих речовин односпрямованої дії відносяться шкідливі речовини, які схожі за хімічною будовою та характером впливу на

організм людини), розраховані повітрообміни, необхідні для розбавлення кожної речовини до його ГДК, додають.

У разі одночасного виділення у повітря робочої зони кількох шкідливих речовин неодносторонньої дії повітрообмін приймають за тією шкідливою речовиною, для якої за розрахунком, необхідний більший повітрообмін.

За одержаними даними проводиться розрахунок кратності повітрообміну, рік-1: $K = L / V_{\text{в}}$,

де L – повітрообмін, м³/год; $V_{\text{в}}$ – внутрішній вільний об'єм приміщення, $V_{\text{в}} \approx 0,8V$, де V – об'єм приміщення, м³.

Кратність повітрообміну показує, скільки разів протягом години обмінюється повітря у приміщенні. Звичайно, $K = 1 \dots 10$. [17]

Об'єм приливної повітря, необхідного для поглинання тепла, G (м³/год), розраховують за такою формулою:

$$G = 3600 \cdot Q_{\text{над}} / C_p \cdot \rho \cdot (t_{\text{уд}} - t_{\text{пр}})$$

Де $Q_{\text{над}}$ - теплонадлишки (Вт);

C_p – масова питома теплоємність повітря (1000 Дж/кгС); ρ - щільність припливної повітря (1,2 кг/м³) туд, $t_{\text{пр}}$ - температура повітря, що видаляється і припливу.

Температура приливної повітря визначається за СНиП-П-33-75 для холодної та теплої пори року. Оскільки видалення тепла складніше провести в теплий період, розрахунок проведемо саме для нього, прийнявши $t_{\text{пр}} = 18^\circ\text{C}$.

Температура повітря, що видаляється, визначається за формулою: $t_{\text{уд}} = t_{\text{рз}} + a \cdot (h - 2)$

Де $t_{\text{рз}}$ – температура у робочій зоні (20°C); a – наростання температури на кожен метр висоти; h – висота приміщення (3,5м)

$$t_{\text{уд}} = 20 + 1 \cdot (3,5 - 2) = 21,5^\circ\text{C}$$

$$G = 2160 \text{ м}^3/\text{год}$$

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу дати наступні висновки:

1. Досліджено мотивацію праці як функцію управління персоналом. Провідне місце в системі управління персоналом посідає мотивація трудової діяльності працівників. Мотивація персоналу представляє собою сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або персонал у цілому до досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує вагомую управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати.

2. Виявлено основні методи реалізації системи мотивації праці в вищому навчальному закладі. Результати проведеного дослідження показали, що в вищому навчальному закладі певній мірі використовуються всі мотиваційні методи: матеріальне та нематеріальне стимулювання. Оплата праці відбувається згідно чинного законодавства, також є система преміювання, винагороди та пільг. Забезпечено медичне обслуговування та охорона праці, здійснюються комплексні заходи для покращення умов праці. Передбачена можливість кар'єрного руху, та комплекс заходів для забезпечення турботи про дітей працівників.

3. Проаналізовано організаційно-управлінську характеристику «МКУ ім. Пилипа Орлика. Розглянути основні методи реалізації системи мотивації праці в вищому навчальному закладі. Встановлено, що заходи підвищення ефективності системи мотивації вищого навчального закладу потребують глибоких змін у розробці і реалізації кадрової політики на всіх рівнях, тому необхідно приділяти більше уваги пошуку резервів і чинників економії праці. На основі пошуку шляхів підвищення ефективності кадрового потенціалу ВНЗ було визначено його основні заходи: вдосконалення системи підготовки кадрів і підвищення кваліфікації; впровадження нових механізмів управління персоналом, вдосконалення системи оплати праці та заохочення шляхом

створення єдиної системи оцінки ефективності роботи працівників; залучення висококваліфікованих працівників підприємства до процесу модернізації; створення відповідного матеріального та соціально-побутового забезпечення працівників підприємства.

4. Під час дослідження якісних характеристик працівників «МКУ ім. Пилипа Орлика» було виявлено як вирішуються основні завдання кадрового потенціалу: своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку; створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством, прав та обов'язків громадян; раціональне використання персоналу; формування й підтримка ефективної роботи підприємства. Дослідження проходило на основі анкетування персоналу по багатьом питанням. Також було виявлено що групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту.

5. Запропоновано методи, які будуть здатні підвищити стимулювання працівників в вищому навчальному закладі. Через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну платню, тому особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників:

- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- делегування працівникам управлінських повноважень;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач;
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;

- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. Посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
2. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 180-184.
3. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
4. Бутко М. П. Економічна психологія. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепа – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 232 с.
5. Дорохова Л.П., Авраменко Н.М. Мотивація. Вісник Фармацевтична енциклопедія. Серія «Фармацевтичні терміни по алфавіту». 2016.
6. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
7. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві. Вісник «Львівського торговельно-економічного університету». Серія «Мотивація праці». 2017. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>(дата звернення: 24.05.2022)
8. Николин Р.Р. Формування системи мотивації праці у менеджменті підприємства. Вісник «Львівського торговельно-економічного університету». Серія «Мотивація праці». 2021. URL: <https://kerivnyk.info/2021/02/nykolyn-2.html>(дата звернення: 24.05.2022)
9. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2016. №4. С. 210-14

10. Ковальчук В.І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ / В.І. Ковальчук, С.С. Присяжнюк // Молодий вчений. 2017. – №5 (45). – С. 382–387.
11. Червінська Л.П. До питання мотивації персоналу / Л.П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2016. – №1. – С. 108–113.
12. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.06.2022)
13. В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха// Ефективна економіка. – 2016. – №6. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
14. Патласова О.О. Мотивація персоналу як важлива складова системи управління персоналом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/200.pdf> (дата звернення: 08.06.2022)
15. Лідньов А.О. Організація охорони праці на підприємстві. Портал Служба охорони праці. Організація охорони праці. 2020. URL:<https://www.sop.com.ua/rubric/11> (дата звернення: 08.06.2022)
16. Лідньов А.О. Управління охороною праці в навчальному закладі. Портал Служба охорони праці. Організація охорони праці. 2019. URL:<https://www.sop.com.ua/rubric/11> (дата звернення: 08.06.2022)
17. Гуменюк О.Л. Охорона праці. Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи для студентів всіх спеціальностей / Укл.: Гуменюк О.Л., – Чернігів: НУЧП, 2020. – 39 с.
18. Безпека праці та промислова санітарія: курс охорони праці для студентів інженерно-економічного напрямку підготовки /[К.Н. Ткачук, О.Л. Гуменюк, Бивойно Т.П., Денисова Н.М. та інші]; За редакцією К.Н. Ткачука і О.Л. Гуменюк – Чернігів: ЧДТУ, 2016. – 368 с.

19. Тобота С.В. Охорона праці на підприємстві: основні вимоги. Фонд соціального страхування України. 2020.
URL:<http://www.fse.gov.ua/fse/control/main/uk/index.jsessionid=15FEA6DB1B804EDAD18D1FCDBD603A45> (дата звернення: 30.05.2022)
20. Востріков В.О. Мотивація персоналу підприємства. Наукові конференції. URL:<http://conferences.neasmo.org.ua/uk> (дата звернення: 30.05.2022)
21. Литвинюк, А. А. Організаційна поведінка: підручник для академічного бакалаврату / А. А. Литвинюк. - 2-е изд., Перераб. і доп. -, 2016.
22. Теорія організації та організаційна поведінка: підручник для бакалаврату та магістратури / Г. Р. Латфуллін [и др.]; під ред. Г. Р. лат- Фулін, О. І. Громовий, А. В. Райченко. - М, 2016.
23. Блек, Д. С. Ефект доміно: зміни в організації починаються з її співробітників / Д. С. Блек, Х. Б. Греггерсен. -, 2016.
24. Організаційна поведінка: підручник і практикум для академічного бакалаврату / С. А. Барков [и др.]; під ред. С. А. Баркова. -, 2016.
25. Мкртичан Р.А. Організаційна поведінка.2018.
26. Банєва І.О. Організаційна поведінка. Миколаївський національний аграрний університет.2020- 59с.
27. Євтушенко В. А. Організаційна поведінка: конспект лекцій. В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 84 с.
28. Щербак В .Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Щербак, І. В. Яцук // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2017.- С. 357-363
29. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О. І. Кравчук, А. А.Роговська // Соціально-трудова відносини: теорія та практика . – 2017. – № 2.– С. 168-180
30. Про охорону праці: Закон України станом на 14 жовт. 1992 р., №2695
URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/>(дата звернення: 03.06.2022)

31. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., №108/95 / Верховна Рада України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108> (дата звернення: 03.06.2022)
32. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3).
33. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах :наоч. навч.–метод. матеріали. Донецьк : Ін–т економіки пром–сті НАНУ, 2011.
34. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2).
35. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24(3).
36. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 24.10.2021).
37. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4.
38. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харків :Компанія СМІТ.
39. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014.
40. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки. 2017. № 4.