

**МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**(на прикладі Київського національного лінгвістичного університету)**

*Допущено до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентку групи М 03-19  
факультету туризму, бізнесу і  
психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Мелашенко Анастасію Олегівну**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Решетник Н. І.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність персоналу та мотивації його праці в організації.....	6
1.2. Сучасні моделі і методи мотивації як стимулювання до високопродуктивної праці.....	12
1.3. Методика оцінки ефективності системи мотивації праці в організації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ (КНЛУ).....	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КНЛУ.....	27
2.2. Аналіз персоналу та кадрової політики в КНЛУ.....	35
2.3. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу в КНЛУ.....	41
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КНЛУ.....	45
3.1. Заходи щодо поліпшення мотивації праці в КНЛУ.....	45
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	58
ВИСНОВКИ.....	64
РЕЗЮМЕ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність.** Діяльність людини визначається реальними потребами. Люди прагнуть чогось досягти або чогось уникнути. У вузькому розумінні слова «мотивована діяльність» — це зумовлені внутрішніми мотивами вільні дії людини, спрямовані на досягнення цілей і реалізацію інтересів. У профілактичній діяльності працівник визначає сферу дій відповідно до внутрішніх мотивів і умов зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку економіки України проблема мотивації праці набуває важливого значення, оскільки вирішення завдань, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, здатної стимулювати працівників організацій для здійснення ефективної діяльності. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективної мотивації. Недостатня мотивація в організації може слугувати стримуючим фактором для зростання показників ефективності її діяльності.

**Метою** даної роботи є дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації праці персоналу організації на прикладі ЗВО Київський національний лінгвістичний університет.

Відповідно до мети даної роботи були визначені наступні **завдання**:

- розкрити сутність персоналу та мотивації його праці в організації;
- охарактеризувати сучасні моделі і методи мотивації як стимулювання до високопродуктивної праці;
- навести методику оцінки ефективності системи мотивації праці в організації;
- охарактеризувати організаційно-економічну складову КНЛУ;
- проаналізувати персонал та кадрову політику організації;
- оцінити ефективність системи мотивації праці персоналу КНЛУ;

– запропонувати заходи щодо поліпшення мотивації праці в організації.

**Об’єкт дослідження** – мотивація персоналу організації.

**Предметом дослідження** є система мотивації праці персоналу організації на прикладі ЗВО Київський національний лінгвістичний університет.

**Емпірична база дослідження** – ЗВО Київський національний лінгвістичний університет (КНЛУ).

Методологічною основою роботи є загальнонаукові **методи дослідження**: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, статистичного та економічного аналізу, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні на практичній діяльності ЗВО, а саме вивчення системи мотивації персоналу. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення системи управління персоналом в цілому і його мотивації зокрема. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «мотивація персоналу», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління ЗВО КНЛУ. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

**Елементи наукової новизни.** У дипломній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію системи мотивації праці в ЗВО КНЛУ.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розкритті сутності мотивації персоналу в конкретній організації та виявленні у процесі дослідження проблемних місць в системі мотивації персоналу та її оптимізації за допомогою запропонованих заходів.

**Апробація** результатів дослідження була проведена 18 – 19 травня 2023 року на **Міжнародній науково-практичній відеоконференції “AD ORBEM PER LINGUAS. До світу через мови”**.

**Інформаційною базою** для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, мотивації персоналу, економіки праці, менеджменту; статистично-звітна документація бази дослідження – ЗВО КНЛУ, статут КНЛУ на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи мотивації персоналу КНЛУ

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність персоналу та мотивації його праці в організації**

Мотивація – це процес заохочення працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей компанії (шляхом задоволення потреб кожного працівника) [3, с. 440]. Правомірно стверджувати, що найбільш активну роль у процесі мотивації відіграють потреби, інтереси, цінності та зовнішні фактори людини. У світлі вищесказаного можна сформулювати більш детальне визначення мотивації.

В економічній літературі існують різноманітні визначення поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активних дій з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію також визначають як стан особистості, що характеризує рівень активності та спрямованість дій людини в конкретній ситуації. Водночас мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність зробити щось, спонукання до певної дії.

Однією з основних функцій управління в організації є сама мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання лише за умови ефективної мотивації. Недостатня мотивація в організації може слугувати стримуючим фактором для зростання показників ефективності її діяльності.

Тому питання підвищення мотивації персоналу на підприємстві є актуальним і визначило вибір теми дослідження, визначило його мету та завдання.

Інтерес до проблем мотивації виник ще до виникнення теорії управління як науки. Видатні мислителі античності Аристотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ започаткували наукове дослідження причин людської діяльності. Одним із головних завдань сучасних компаній є

створення ефективної системи менеджменту, у реалізації якої величезну роль відіграє налагоджена система мотивації персоналу.

Темі ефективної мотивації трудової діяльності на виробництві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Апонін, В. Абрамов, Д. Богінія, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Ішков, І. Зведський, М. Карлін, А. Кулот, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Е. Мейо та М. Мескон.

У працях цих вчених теоретичні та практичні питання, пов'язані з ефективним управлінням персоналом, досліджувалися під різними кутами. Але незважаючи на це, більшість організацій наразі мають неефективну систему мотивації персоналу. Питання розробки та впровадження механізму мотивації необхідно вирішувати з урахуванням деталей діяльності кожного суб'єкта господарювання. При вирішенні цієї проблеми доцільно враховувати вітчизняний та зарубіжний досвід.

Сьогодні в різних наукових і ділових виданнях публікуються результати досліджень, проведених з метою виявлення ефективних співробітників і пошуку оптимальних методів мотивації, в яких беруть участь керівники і співробітники понад тисячі компаній.

Виходить, що в середній компанії 5% співробітників завжди працюють добре, стільки ж (5-7%) співробітників завжди працюють погано, а ефективна робота решти 88% завжди вимагає правильного визначення цілей і завдань з обов'язковим контролем за їх виконанням [8, с. 226-229].

Мотивація праці - це процес заохочення працівника до ефективної праці, в якому формується трудова поведінка особистості, працівника, відповідно до цілей його праці, його характеристик і умов його роботи в організації.

А. М. Колот зазначає, що мотивація являє собою «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [20, с. 78].

На думку С. С. Занюка, мотивація це: «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [3, с. 94].

Персонал – це група працівників, що виконують свої трудові функції згідно з трудовим договором чи контрактом [8, с. 251].

Мотив - це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або вести себе певним чином [11, с. 60].

Система мотивації – це цілісність взаємопов'язаних елементів, які спонукають окремого працівника чи колектив у цілому, з приводу досягнення цілей підприємства.

Отже, мотиваційна система - це сукупність багатьох теорій і моделей, типів, методів і підходів, які надають їй завершеності. Ефективність тієї чи іншої системи мотивації з практичної точки зору значною мірою залежить від керівництва підприємства, коли грамотна система мотивації дозволяє реалізувати цілі, що стоять перед організацією. У той же час важливо розробити систему, яка підходить для даної організації, і вибрати відповідні методи мотивування для кожного працівника.

В основному керівництво організації повинно намагатися обрати, як саме мотивувати кожного співробітника на виконання основного завдання. Головне – обрати кращу альтернативу, щодо системи мотивування, зорієнтувати працівників, направити їх на досягнення цілей організації. Для цього необхідно проаналізувати структуру інтересів і особливості характеру кожного члена трудового колективу і на цій основі побудувати таку мотиваційну систему, яка зумовить найбільш конструктивну організаційну поведінку і забезпечить досягнення поставлених завдань організації.

Не існує єдиної «правильної» мотиваційної системи, за допомогою якої організація може максимізувати продуктивність і внесок кожного співробітника в досягнення цілей. Кожна мотиваційна система має свій термін дії, тому що кожна людина має переваги та потреби, які змінюються з часом.



У теоріях мотивації можна знайти багато видів мотивації персоналу. Але варто звернути увагу на основні моменти, які залишаються незмінними для кожного типу організації:

- 1) матеріальні - підвищення заробітної плати, доплати та надбавки, змінна частина прибутку - премії, комісійні;
- 2) нематеріальні - винагорода за заслуги, яка має грошове вираження, але видається працівнику не в грошовій формі (квитки, подарункові ваучери, товари підприємства);
- 3) психологічні - винагороди, які не мають фінансового вираження: визнання статусу і таланту (зустрічі з керівництвом, сертифікати, дипломи), надання особливих умов праці окремим працівникам (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості тощо) та інші можливості розпоряджатися ресурсами організації;
- 4) організаційні - створення організаційної культури, яка підтримує мотивацію співробітників для досягнення цілей компанії [14, с. 83].

Процес мотивації складний і неоднозначний, існує значна кількість різних теорій, які пояснюють зацікавленість працівників у своїй роботі різними потребами і умовами існування особистості. Багато досліджень мотивації праці продовжуються і сьогодні, вони сприяють появі нових і розвитку існуючих концепцій мотивації персоналу. Поки жодна теорія трудової мотивації не може повністю охопити та пояснити трудову поведінку людини, але кожна з них дає можливість оцінювати та впливати на окремі ситуації, враховуючи поведінку працівника з різних точок зору. Тому, досліджуючи різні моделі та теорії, можна отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації прийнято поділяти на дві групи:

- Змістовна (структурна) – відображає різні думки дослідників щодо конкретних переліків і структур внутрішніх мотивацій (потреб, спонукань), характерних для окремих груп працівників;

- Процесуальна розглядає та підкреслює різні аспекти сприйняття та знання співробітниками робочої ситуації. Значні теорії мотивації, у свою чергу, базуються на виявленні систем внутрішніх мотивів, які визначають деталі трудової поведінки працівників. До них відноситься класична теорія, основоположником якої є Ф. У. Тейлор, де основним мотивом праці є високі прибутки, засновані на вищих результатах праці.

Трифакторна модель Д. Макклелланда, в якій він виділив три приблизно однакові категорії людських мотивів, кожна з яких може бути переважаючою у різних працівників і в різних типах організацій: потреба у владі; потреба в успіху або досягненні цілей; потреба належати до колективу, до певної спільноти.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку та форми, надають цій діяльності спрямованість на досягнення особистих і організаційних цілей [22]. Серед основних завдань мотивації слід відзначити формування у кожного працівника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці, формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із застосуванням сучасних мотиваційних методів.

Основною метою є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну ефективність і прибутковість підприємства.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і запитів працівників організацій реалізується за допомогою великої кількості методів мотивації, які можна розділити на три групи:

- 1) Економічні (прямі) - одинична оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;

- 2) економічні (непрямі) - пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом;

3) Некономічні - гнучкий графік роботи, захист працівників, програми підвищення якості роботи, просування по службі, залучення до процесу прийняття рішень, суспільне визнання.

Окрім широкоприйнятих методів мотивації популярності набувають нестандартні методи. До них відносяться: одноразова винагорода за високий рівень успішності та ефективності виконання понаднормових завдань; нагородження подарунками, відзнаками чи почесними званнями; тренінги, чи курси підвищення кваліфікації, за рахунок компанії; створення комфортної атмосфери всередині колективу; публікація робіт працівників у власних виданнях та гнучкий графік.

Вищеперераховані методи мотивації швидко набувають популярності в Україні і активно застосовуються закордоном, у таких компаніях як: Макдональдс, Google, IBM, Renault та Johnson&Johnson.

Саме трудова мотивація покликана сприяти формуванню нового типу працівника: ініціатора, націленого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої та інноваційної діяльності.

Сьогодні серед різноманітних заходів мотивації праці використовуються лише окремі її складові – ці обставини підкреслюють необхідність створення цілісної системи мотивації трудового колективу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та ефективність роботи підприємства [16, с. 45].

Таким чином, мотивація і стимулювання праці мають потужний позитивний потенціал, дозволяють ефективно і економно використовувати всі види матеріальних ресурсів, дають можливість працівникам реалізувати себе як особистостям і фахівцям і в результаті забезпечують найвищу ефективність праці персоналу. Тому ефективне управління персоналом неможливе без використання найбільш ефективних методів мотивації праці працівників і методів впливу на поведінку персоналу, його трудову діяльність.

## **1.2. Сучасні моделі і методи мотивації як стимулювання до високопродуктивної праці**

В економічній літературі існує багато визначень мотивації, які з різних боків розкривають її сутність. За інших рівних умов ефективність праці визначається особистим ставленням людини до праці, її поведінкою на роботі. У свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох факторів, що діють з різною інтенсивністю в різних напрямках.

У загальному розумінні мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій. Ці сили можуть бути як зовнішнього, так і внутрішнього походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити певні дії [17, с. 96].

Ставлення до праці характеризується прагненням (або небажанням) людини максимально проявити свої фізичні та духовні сили, використати свій досвід і знання, здатність досягти певних кількісних і якісних результатів праці. Це виражається в поведінці, мотивації та оцінці роботи.

Робоча поведінка є зовнішнім вираженням ставлення до роботи, тоді як мотивація та оцінка є внутрішніми. Залежно від поведінки людини мотивація — це процес свідомого вибору того чи іншого виду дій внаслідок комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів).

У менеджменті, мотивація – це одна з базових функцій, яка полягає у створенні стимулів для праці працівників (заохочення їх працювати з повною самовіддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни структури та вартості його роботи, створюючи відповідне мотиваційне ядро та розвиваючи на його основі потенціал.

Суть мотиваційних теорій полягає в тому, що людина, усвідомлюючи поставлені перед нею завдання і знаючи винагороду, яку вона може отримати за їх вирішення, порівнює її зі своїми потребами, здібностями і виконує певну діяльність.

Теорії мотивації поділяють на три групи: первинні, змістовні та процесуальні (див. рис. 1.1).

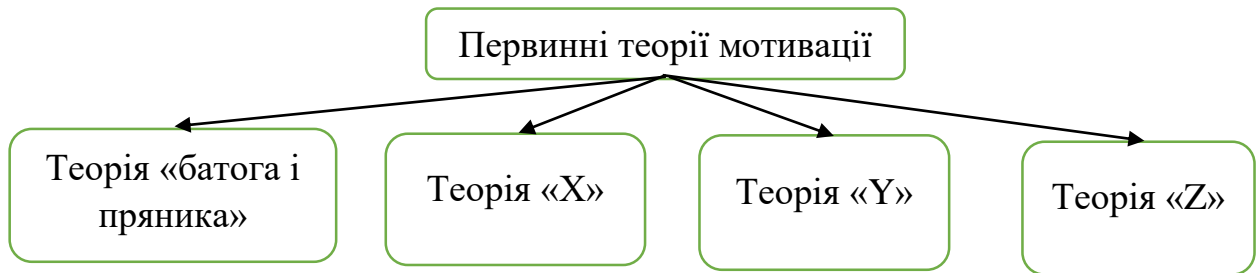


Рис.1.1 Первинні теорії мотивації

Джерело: побудовано за допомогою джерел 1 та 8.

Теорія «батога і пряника» заснована на стимулюванні праці працівників шляхом покарання та винагороди. У випадку, коли працівник сумлінно виконує свою роботу та відповідально ставиться до виконання завдань, поставлених керівництвом, він отримує винагороду, так званий «пряник». Якщо ж працівник погано справляється із своїми зобов'язаннями – то отримує покарання, у вигляді штрафу, догани чи пониженням у посаді.

Теорія «Х» була запропонована Д. Мак-Грегором. Дана теорія характеризується певною пасивністю персоналу. Працівників, для яких ця теорія є підходящою є нецілеспрямованими, вони не хочуть брати на себе відповідальність, через що легко піддаються контролю, ефективність роботи даних працівників є високою, лише при постійному контролі, оскільки вони постійно намагаються уникнути роботи. Переважають біологічні потреби.

Теорія «У» застосовується для працівників які, на відміну від покоління «Х», є внутрішньо вмотивованими та амбіційними. Ці люди із задоволення виконують свою роботу, але за додаткову винагороду. Важливою умовою їхньої праці є соціально-психологічний темперамент роботи. Переважають соціальні мотиви.

Теорія «Z» орієнтується на працівників, для яких переважають не тільки біологічні, але й соціальні потреби. Люди даної категорії переважно працюють в колективі, є внутрішньо вмотивованими. Наявна неформальна форма

контролю за результатами, адже працівники виконують свої завдання, задля отримання досвіду та підвищення по кар'єрній драбині. Схильні до самовдосконалення у професійній сфері.

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні та процесуальні.

До змістовних належать: теорія Г. Маррей, теорія А. Маслоу, теорія Д. Мак Клеланда та теорія Ф. Герцберга.

Теорія мотивації Г. Маррейя виділяє два рівня мотиваційних факторів: первинні (органічні та фізіологічні) і вторинні (психологічні).

А. Маслоу виокремив певну ієрархію людських потреб (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Теорія мотивації Маслоу

Піраміда Маслоу включає в себе:

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікації, відносин);
- потреби у повазі та визнанні;
- потреби у самореалізації;
- потреби в успіху;
- потреби у владі;

– потреби в належності (до колективу, соціальної групи тощо) [15].

Теорія Д. Мак Клеланда запевняє, що існує три основних мотиваційних чинників: успіх, влада та соціальні потреби.

Теорія мотивації Ф. Герцберга стверджує, що головними факторами є гігієнічний та мотивований. До гігієнічного відносять заробітну плату, умови праці, міжособистісні стосунки та ступінь контролю за роботою. До мотивованого відносять успіх на роботі, визнання та позитивну оцінку результатів, рівень відповідальності та можливості кар'єрного росту.

До процесуальних теорій належать: теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості С. Адамса.

Теорія очікувань В. Врума заснована на тому, що головним мотиваційним чинником є очікування працівника про отриману в майбутньому винагороду за виконану роботу (див. рис. 1.3).

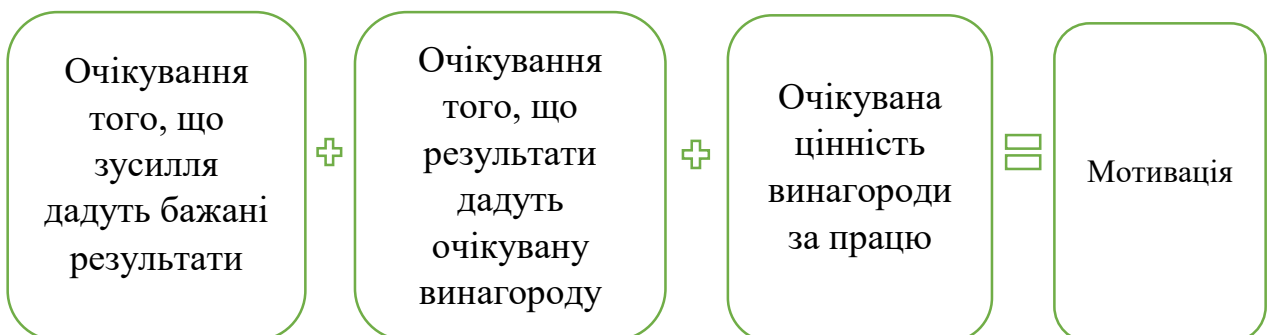


Рис. 1.3 Теорія мотивації В. Врума

Теорія справедливості С. Адамса вказує, що для працівника важливим є співвідношення між затратами праці та отриманою винагородою. Тобто, чи варті витрати на роботу отриманої винагороди, також у порівнянні з винагородженням іншим працівників компанії.

Різноманітність поглядів підтверджує, що мотивація є складним процесом, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності компанії.

Основні завдання мотивації:

- 1) закріплення розуміння кожним працівником сутності та змісту його праці;
- 2) навчання персоналу та менеджменту психологічним основам внутрішньоорганізаційного спілкування;
- 3) формування демократичних підходів до управління персоналом у кожного керівника з використанням сучасних мотиваційних методів.

Для вирішення цих проблем необхідний аналіз:

- процесу мотивації в організаціях;
- особистісної та групової мотивації;
- змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини в період переходу до ринкових відносин [25, с. 110].

Мотивація як одна з базових функцій менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до дій шляхом формулювання мотивів поведінки для досягнення особистих і організаційних цілей.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації. Важливою складовою є розробка системи винагороди за виконану роботу та впровадження різних форм оплати праці. Використання стимулів необхідне для ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві в цілому [26, с. 48].

За допомогою мотивації керівництво може вирішувати наступні завдання: залучення та утримання в організації кращих фахівців; відзначення діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої діяльності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів роботи; популяризація результатів кращих працівників; застосування різних форм визнання з повагою; покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності персоналу підприємства.

Взаємозв'язок між мотиваційною і контрольною функціями підпорядковується всім фазам виконання завдання, але особливо яскраво він проявляється на попередній і завершальній фазах роботи. Попередній



контроль, як відомо, проводиться ще до початку виконання завдання. Його заходами, що мають значний мотиваційний вплив на працівників, може бути:

- розробка чітких норм, стандартів і вимог;
- виведення конкретних цілей і завдань на операції;
- розробка систем винагороди;
- забезпечення всім необхідним;
- підбір кваліфікованих експертів.

За допомогою згаданих засобів діяльності працівникам надається значущий і конкретний орієнтир, для них визначаються чіткі інструкції та стандарти поведінки, за виконання яких працівники отримують винагороду [28, с. 72].

Оптимізація системи мотивації працівників, впливає на: підвищення ефективності командної роботи; швидке досягнення цілей організації; взаємозв'язок результатів діяльності працівників із заробітною платою та нематеріальним стимулюванням; прозорість системи стимулювання; зниження плинності кадрів; покращення психологічного клімату; поліпшення командної роботи. Усі ці аспекти в кінцевому результаті сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства [7, с. 18].

Методи мотивації персоналу досить різноманітні і залежать від розвитку системи мотивації в компанії, загальної системи управління і деталей самої компанії.

Існують наступні механізми мотивації високої трудової поведінки:

- матеріальне заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Найвідоміший метод матеріальної мотивації - особиста винагорода. Її потрібно давати раз на рік, бо інакше вона може стати зарплатою і втратити мотиваційне значення. Корисно заздалегідь визначити відсоток премії в кінці року і порівняти його з результатами роботи співробітника. Розмір премії в

більшості випадків становить не менше 30% посадового окладу, тоді як на нижчому керівному рівні премія повинна становити 10-30%, на середньому рівні 10-40%, на вищому рівні 15-50 % [19, с. 33].

Задоволеність матеріальною винагородою, її справедливий рівень мотивує людей на ініціативу, робить їх лояльними до компанії та залучає нових працівників.

Потреби постійно змінюються, тому не можна очікувати, що мотивація, яка одного разу дала результат, буде ефективною і наступного разу. З розвитком особистості з'являється більше можливостей і потреб для саморозвитку.

Як зазначалося, крім економічних (матеріальних) методів мотивації існують неекономічні методи, а саме: організаційні та морально-психологічні.

До організаційних методів мотивації належать такі [25, с. 38]:

- участь у справах товариства;
- можливість отримати нові знання та навички;
- збагачення змісту роботи.

До морально-психологічних мотиваційних методів відносяться:

- створення умов, які сприятимуть формуванню професійної гордості,
- персональна відповідальність за виконану роботу;
- наявність виклику, надання можливості проявити себе;
- подяка за почесну службу - нагородження орденами і медалями, нагрудними знаками, вручення почесних звань;
- великі цілі, які заохочують співробітників працювати ефективно (кожне завдання має мати елемент виклику);
- атмосфера взаєморозуміння та поваги.

Просування по кар'єрних сходах - це особливий механізм мотивації. Але цей метод внутрішньо обмежений, оскільки кількість робочих місць високого

рівня в організації обмежена, а також передбачає збільшення витрат на конвертацію.

В ринкових умовах економічні методи управління неминуче отримають подальший розвиток, підвищиться дієвість економічних мотивів, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, де можна буде глибше поєднувати особисті інтереси з цілями роботи.

Розробка системи мотивації персоналу та використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світ, характер виробництва і подробиці галузі, фінансове становище підприємства, умови праці, освіта, вік, склад працівників, посада, характер та життєві потреби [23, с. 29].

В багатьох країнах сформувались свої власні моделі мотивації [9, с. 18]. Наприклад, в Японії застосовують велику кількість стимулів, а саме систему пільг (оплату проїзду, медичні та соціальні пакети, оплату відпочинку тощо). Щодо нематеріальних заходів можна виокремити розважальні заходи, колективний відпочинок тощо. У Японії переважає групова психологія: «успіхи твоєї групи – твої успіхи».

В США працівники можуть брати участь у вирішенні різних проблем компанії, між працівником та роботодавцем є довіра.

У Франції модель мотивації базується на конкуренції. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати як, участь у прибутках підприємства, продаж акцій, виплата премій.

У Німеччині людина розглядається як вільна особистість, що розуміє свою відповідальність перед суспільством. Спільно з керівництвом визначається термін відпусток, графік робочого часу, питання соціального забезпечення і т.д.

Шведська модель мотивації відрізняється своєю сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення нерівності, за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств суспільства.

Якщо розглядати методи мотивації у великих та успішних компаніях, то потрібно виокремити такі компанії як Google, KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte [2, с. 13]. Перша з них відома незвичним інтер'єром робочого місця та наявністю гральних майданчиків. Компанії KPMG, Ernst&Young, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte пропонують різноманітні методи підвищення кваліфікації та самовдосканелення.

У "Крафт Фудз Україна" діє програма Kraftflex, що відображає частину корпоративної культури й надає працівникам інструменти в управлінні якістю та стилем життя в компанії. Наприклад, молоді мами можуть за рахунок компанії їздити в робочий час додому - погодувати дитину [3, с. 93].

На вітчизняних підприємствах доцільно було б поєднати японську та шведську моделі мотивації, а проблему бідності та нерівності у доходах вирішила б шведська модель мотивації (експерти вже не перший рік говорять про таку особливість української бідності, як бідність серед тих, хто працює, адже середня зарплата в Україні становить 14 000 гривень на місяць [7, с. 22]).

До того ж акціонерні компанії могли б використати такий метод мотивації як план ESOP або програма розвитку акціонерної власності робітників та службовців. Особливість ESOP полягає в тому, що, беручи участь у цій програмі, працівники не витрачають своїх накопичень. Їх компанія запроваджує довірчий фонд, або юридичну особу, яка бере позику в банку.

Довірчий фонд, або ESOP, використовує цю позику для купівлі великої кількості акцій компанії. А компанія бере на себе виплати кредиту банку з поточного прибутку. У міру погашення кредиту акції розподіляються по особистих ощадних рахунках працівників, і будь-хто з них при виході на пенсію або ж просто звільняючись, може продати свої акції [9, с. 44].

Отже, виділяють три основні механізми мотивування: матеріальні, організаційні та морально-психологічні. Найвідомішим методом матеріальної мотивації є індивідуальна премія, розмір якої визначається залежно від посади працівника. Цей вид мотивування є важливим, адже стимулює працівників на

ініціативу та лояльність по відношенню до компанії та керівництва. Організаційні методи є більш розповсюдженими закордоном та включають у себе: гнучкий графік роботи та залучення працівників до делегування справами компанії. До морально-психологічних відносять: створення затишної атмосфери всередині колективу та налагодження зв'язків з кожним членом команди. Всі ці методи недоцільно застосовувати окремо, найбільш ефективним є їх використання як єдиної збалансованої системи.

### **1.3. Методика оцінки ефективності системи мотивації праці в організації**

За останні роки фахівці в області управління персоналом освоїли нові способи мотивації співробітників. Використовується не тільки класична матеріальна мотивація у вигляді матеріальних бонусів і високих зарплат, а й нематеріальні методи стимулювання. До них належать організаційні та морально-психологічні методи.

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу [3, с. 26]. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції.

Так, О. В. Кушнерик зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [10, с. 96].

З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [3, с. 29].

За допомогою цих методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення.

Для оцінки мотивації персоналу слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту в умовах кризи. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, ассесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою.

З досвіду спостереження за роботою підприємств вважаю єдиним методом, що довів свою ефективність для оцінки мотивації в умовах кризи оцінку за ключовими показниками продуктивності. Оцінку ефективності системи мотивації слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Вербицькою Г. Л. [1, с. 12].

Узагальнивши особливості управління, можна адаптувати ці принципи з метою їх використання при мотивації персоналу:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них.

2. Забезпечення максимально можливого рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує стан підприємства та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли досягненню цілей компанії.

## 5. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Додатково доцільно впроваджувати принципи формування системи мотивації на підприємстві, запропоновані Ф.Ш. Урмановим та А.А. Касімовою [13, с. 100]:

1. Розмір мотиваційної складової винагороди за працю доцільно визначати з урахуванням фінансового стану підприємства, про який повідомлено працівників, а також на основі справедливої, прозорої та об'єктивної методики оцінки результатів їх роботи.

2. Зв'язок розміру винагороди та особистих результатів, а також внеску працівника у подолання кризових процесів на підприємстві.

3. Зв'язок винагороди з результатами діяльності колективу.

4. Управління часовими лагами винагород – у разі наявності фінансових можливостей винагорода має бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників та надати певні гарантії.

5. Значущість винагороди – винагорода має задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей.

Окреслені принципи, будучи умовою формування мотиваційної системи, реалізуються у рамках стратегічного управління мотивацією, що передбачає формування відповідних мотиваційних стратегій.

Так, опираючись на положення ХУ теорії Д. Мак-Грегора [18, с. 3], можемо припустити, що посилення ролі партисипативного управління може конфліктувати з завданням покращення морального клімату, адже відомо, що наявність сильного авторитетного управлінця підвищує моральний дух колективу.

Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Зеленько Г. І. та Ганжурова Л. Ю. пропонують три підходи до вибору

мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [15, с. 68].

У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у всіх видах економічної діяльності. Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, Дашко І. М., Арабаджи Ю. І. [16, с. 69].

У будь-якому випадку, стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись.

Оцінку ефективності системи мотивації можливо здійснювати за запропонованими Цигановою Н. критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та виваженість [17, с. 26].

Отже, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на підприємстві.

По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород.



По-друге, це оцінка потреб персоналу, з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру.

По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення від зусиль мотиваційного менеджменту.

Слід відзначити, що у кризових умовах природнім чином відбувається зміщення акценту у постановці завдань стратегічного та оперативного управління на економію витрат на персонал. Як доводить спостереження за роботою підприємств сфери торгівлі, де витрати на персонал є доволі високими, контексті цього підходу можуть виникати загрози необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат.

Це, у свою чергу, породжує проблеми у кризовий період, а також сповільнює майбутнє відновлення нормального функціонування підприємства на посткризовому етапі, що пов'язано з втратою кадрів, зниженню лояльності та довіри до підприємства, погіршенням ділової репутації.

З цього приводу погодимось з Курманською В. Д., котра наголошує: «Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні у життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділити системі мотивації» [18, с. 27].

Отже, задля того аби запевнитись, що керівництво обрало правильну модель мотивування персоналу необхідно провести аналіз показників продуктивності роботи підприємства. Необхідно враховувати задоволеність працівників від роботи в компанії шляхом анкетування чи опитування та порівнянням ефективності їхньої роботи. Проведення оцінки методів

мотивування є доволі затратними, тому при зміні стратегії стимулювання необхідно враховувати рівень матеріальної забезпеченості підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В КИЇВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЛІНГВІСТИЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ (КНЛУ)**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика КНЛУ**

Київський національний лінгвістичний університет (КНЛУ) — вищий навчальний заклад України.

Заснований 30 березня 1948 року як Київський державний педагогічний інститут іноземних мов. Знаходиться в Києві, Печерський район. Має статус автономного навчального закладу. Київський національний лінгвістичний університет є правонаступником Київського державного педагогічного інституту іноземних мов, заснованого наказом Міністерства освіти УРСР № 524/69 від 30 березня 1948 року.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 592 від 29 серпня 1994 року Київський педагогічний інститут іноземних мов змінено на Київський державний лінгвістичний університет.

Враховуючи національне та міжнародне визнання результатів діяльності та вагомий внесок у розвиток національної освіти і науки, Указом Президента України від 7 серпня 2001 р. № 591/2001 Київський державний лінгвістичний університет отримав статус національного. За сімдесят чотири роки існування Київський національний лінгвістичний університет пройшов шлях, позначений досягненнями в багатьох галузях іноземної філології.

Університет є засновником Українського осередку Міжнародної спілки викладачів англійської мови як іноземної, підтримує плідні стосунки з освітніми та культурними представництвами зарубіжних країн в Україні (Американський дім, Британська Рада, Гете Інститут, Французький Культурний центр, Японський культурний центр). З 1993 р. в університеті діє перший в Україні відділ ЮНЕСКО, з березня 2011 р. КНЛУ мав 7 факультетів, до реорганізації включав 2 інститути, 10 факультетів і 35 кафедр.

У КНЛУ працює понад 680 штатних викладачів, серед них: 54 доктори наук, професори, 311 кандидатів наук, доцентів.

12 викладачів є академіками та членами-кореспондентами галузевих академій України. 14 педагогам присвоєно почесні звання «Заслужений працівник освіти України» та «Заслужений діяч науки і техніки України», 2 — державні нагороди.

КНЛУ має 3 навчальні корпуси, 4 студентські гуртожитки, комп'ютеризовану бібліотеку з літературним фондом понад мільйон примірників, 30 комп'ютерних класів на 450 робочих місць, спортивний комплекс, їдальню для студентів та буфети.

У КНЛУ відкрито центр угорської мови, а в найближчі роки Київський національний лінгвістичний університет планує готувати фахівців з тайської, індонезійської, словацької, естонської та польської мов. Найближчим часом університет планує поглибити вивчення китайської мови. Посол КНР в Україні "запропонував відкрити філію Інституту Конфуція" [12].

Цілями функціонування Київського національного лінгвістичного університету є [31, с.10]:

- 1) розвиток науково-дослідної бази;
- 2) забезпечення професійного надання освітніх послуг;
- 3) залучення сучасних інформаційних технологій до процесу навчання;
- 4) підтримання статусу визнаного лідера вищої освіти.

Головними завданнями університету є [31, с. 10]:

- 1) здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти;
- 2) здійснення наукової, науково-технічної, творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності;

3) перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів.

З 1993 року в університеті функціонує економіко-правовий факультет.

1 липня 2022 року в університеті відбулася реорганізація факультетів. Їх кількість скоротилася до 5. Чіткою метою цих дій було створення окремого факультету для майбутніх учителів. До цього моменту навчання за спеціальністю «середня освіта» проходило на факультетах германської та румунської філології.

Факультети [12]:

- факультет німецької філології та перекладу;
- факультет романської філології та перекладу;
- педагогічний факультет романо-германської та української філології;
- факультет східної та слов'янської філології;
- факультет туризму, бізнесу та психології;
- відділи:
  - бібліотека;
  - відділ наукових досліджень (магістерська та аспірантура);
  - відділ міжнародних відносин;
  - відділ виховної роботи;
- видавництво університету;
- музей університету;
- центр культури і мистецтв.

Схему організаційної структури Київського національного лінгвістичного університету подано у додатку А. Дана структура управління належить до функціонального виду та має свої переваги та недоліки.

Основними перевагами є [35, с. 121]:

- 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- 2) можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- 3) підвищення ефективності управління там, де завдання повсякденні та повторювані;
- 4) швидке реагування на потреби.

До недоліків відносяться [35, с. 121]:

- 1) труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- 2) порушення принципу єдиноначальності;
- 3) виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.

Аналізуючи основні економічні показники КНЛУ, варто зазначити, що чистий дохід від надання освітніх послуг поступово знижувався впродовж трьох останніх років (див. табл. 2.1). Через спеціалізацію закладу, рівень зносу основних фондів коливається від 0,5% до 0,8%. Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів залишався незмінним протягом 2019 та 2020 рр. та становив 0,6%, проте у 2021 році знизився до 0,5%. Дані результати вказують на зниження рівня ефективності використання основних фондів.

Витяги з фінансових звітів Київського національного лінгвістичного університету за 2019, 2020 та 2021 роки надано в додатках Б, В, Г відповідно.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних економічних показників [32, 33, 34, с. 10-15]**

№	Показники	Од. вим.	Роки		
			2019р.	2020р.	2021р.
1.	Обсяг послуг що надаються	тис. грн.	58 329,3	65 051,5	74 609,9
2.	Собівартість наданих послуг	тис. грн.	92 273,7	99 313,2	121 768,6
3.	Обсяг реалізованих послуг	тис. грн.	58 329,3	65 051,5	74 609,9
4.	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	92 273,7	99 313,2	121 768,6

## Продовження таблиці 2.1

**Динаміка основних економічних показників [32, 33, 34, с. 10-15]**

5.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	106 792,5	109 456,2	140 384,3
6.	Річні амортизаційні відрахування	тис. грн.	3 621,6	2 953,5	4 544,4
7.	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	0,5	0,5	0,8
8.	Фондовіддача основних виробничих фондів	грн./грн.	0,6	0,6	0,5
9.	Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	грн./грн.	0,6	0,6	0,5
10.	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	-	-	-
11.	Коефіцієнт обіговості оборотних коштів	коєф.	-	-	-
12.	Чисельність персоналу	чол.	964	958	919
13.	Середньорічна кількість ставок	шт. од.	839,2	885,4	1 038,2
14.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	10,3	12,6	13,3
15.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
16.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
17.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
18.	Рівень рентабельності	%	5,2	3,9	-6

*Джерело: розраховано з використанням Фінансових звітів КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*

Рівень рентабельності також поступово знижується: якщо значення 2020 року є меншим від аналогічного періоду минулого року на 1,3 %, то показник 2021 року має від'ємне значення. З цього можна зробити висновок, що ефективність використання власного капіталу та державних надходжень зменшили кількість наданих послуг, через що заклад став отримувати менше чистого прибутку з кожної послуги.

Наступним важливим елементом оцінки ефективності використання основних засобів закладу є фондовіддача.

Наведені значення дозволяють зробити висновок про те, що результативність показника фондовіддачі майже не змінювалася впродовж

2019-2020 рр., проте він знизився на 0,1% у 2021 році, через що коефіцієнт віддачі спожитих основних виробничих фондів не змінився.

Аналізуючи показники формування фінансових результатів закладу (див. табл. 2.2), можна дійти висновку, що виручка від реалізації послуг зростала протягом трьох останніх років. Проте, разом з доходами зростала і собівартість реалізованих послуг: за 2020 рік цей показник зріс на 7 278,1 тис. грн., а за 2021 рік на 32 675,3 тис. грн. Окрім цього, знизився і рівень чистого прибутку, у 2021 році цей показник становив -12 646,6 тис. грн. Через це, знизився рівень рентабельності, особливо негативну динаміку має 2021 рік: рівень рентабельності знизився на 5,4% порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.2

**Показники формування фінансових результатів закладу [32, 33, 34,  
с. 10-15]**

№	Фінансові результати	Роки		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	180 700,8	186 096	199 119,1
2.	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	-	-	-
3.	Акцизний збір, тис. грн.	-	-	-
4.	Чиста виручка (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
5.	Собівартість реалізованих послуг (неповна), тис. грн.	171 812,3	179 090,4	211 765,7
6.	Валовий прибуток, (збиток) тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
7.	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)
8.	Рівень рентабельності, %	5,2	3,9	-6
9.	Чистий прибуток, (збиток) тис. грн.	8 888,5	7 005,6	(-12 646,6)

*Джерело: розраховано з використанням Фінансових звітів КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*



Виробничими ресурсами університету є внесений капітал та людська праця. Фінансування здійснюється за рахунок видатків державного бюджету та за кошти фізичних та юридичних осіб. [31]

Аналізуючи ефективність використання основних виробничих фондів за даними таблиці 2.3 спостерігається те, що у 2020 році обсяг наданих послуг значно зріс відносно 2019 року на 6 722, 2 тис. грн. Позитивна динаміка спостерігається і в 2021 році, адже цей показник знову збільшився на 9 558, 4 тис. грн. відносно 2020 року. Такі коливання мали незначний вплив на рентабельність ОВФ, який у 2020 році був ідентичний попередньому та складав 0,1%. Проте, через збільшення середньорічної вартості ОВФ у 2021 році, показник рентабельності дав негативну динаміку та складав -0,1%, що створює відхилення у порівнянні з попереднім роком на -0,2%.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання основних виробничих фондів [32, 33, 34, с. 10-15]**

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки			Відхилення, тис. грн.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	58 329,3	65 051,5	74 609,9	6 722,2	9 558,4
2. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	106 792,5	109 456,2	140 384, 3	2 663, 7	30 928, 1
3. Фондовіддача, грн./грн.	0,6	0,6	0,5	0	-0,1
4. Коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ, %	0,6	0,6	0,5	0	-0,1
5. Рентабельність ОВФ, %	0,1	0,1	-0.1	0	-0,2

*Джерело: розраховано з використанням Фінансових звітів КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*

Структурно-динамічні показники витрат КНЛУ в період 2019-2021 рр. наведено у таблиці 2.4.

Аналізуючи елементи операційних витрат, можна дійти висновку, що показники витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зростають у період 2019-2021 рр. У 2020 році ця різниця склала 8 480,3 тис. грн., у 2021 році 20 029 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Елементи операційних витрат КНЛУ [32, 33, 34, с. 10-15]**

№	Елементи витрат	Роки					
		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
		т.грн.	%	т. грн	%	т.грн.	%
1.	Витрати на оплату праці	118 422,6	1,6	126 902,9	1,9	146 931,9	81,1
2.	Відрахування на соціальні заходи	22 880,8	5,8	25 018,4	6,1	29 616,3	16,3
3.	Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	3 621,6	2,5	2 953,5	1,9	4 544,4	2,5
4.	Інші витрати	197,2	0,1	97,1	0,1	63,5	0,1
5.	Всього	145 122,2	100	154 971,9	100	181 156,1	100

*Джерело: розраховано з використанням Фінансових звітів КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*

У 2020 році амортизація основних фондів зменшилась на 668,1 тис. грн. Однак, у 2021 році показник знову зріс до 4 544,4 тис. грн. Інші ж витрати мають позитивну динаміку: у 2020 році вони зменшились на 100,1 тис. грн.; у 2021 році на 33,6 тис. грн.

Проте, кількість витрат за останні три роки має негативну динаміку до зростання, адже значну частину складають витрати на оплату праці, які лише збільшились.

## **2.2. Аналіз персоналу та кадрова політика в КНЛУ**

Київський національний лінгвістичний університет має вертикальну структуру управління. В такому форматі наявний контроль нижчих рівнів вищими, через що даний тип називають також пірамідою, структурою «деревоподібного» типу або бюрократичною структурою. Одним з головних ознак вертикальної структури управління є централізація — тобто зосередженість влади в одних руках.

В університеті наявні три рівні управління: інституційний, управлінський та технічний. До інституційного рівня відносяться: ректор та проректори закладу. Їхньою основною функцією є здійснення стратегічного і загального керівництва, а також розроблення організаційної політики. До управлінського рівня відносяться декани університету. Основними функціями представників даного рівня управління є: забезпечення реалізації політики функціонування установи, розробленої вищим керівництвом і доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання. До останнього, технічного рівня, відносяться завідувачі кафедр, аспірантури та загального відділу. Вони відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання.

Головними формами реалізації управлінських рішень в університеті є: накази, наради, засідання, переконання та звіти.

Як було зазначено вище, Київський національний лінгвістичний університет має вертикальну структуру управління. Верхівкою вертикальної структури є дуже малочисельне, але наділене найбільшим статусом і широтою повноважень керівництво. Саме на них лежить максимальна відповідальність

за прийняття стратегічних рішень, контроль над усіма нижчими ланками установи і найбільше навантаження.

Штатні розписи Київського національного лінгвістичного університету в період з 2019-2021 рр. подано у додатках Д, Е, Ж, відповідно.

Аналізуючи кадрову політику закладу, варто зауважити, що кількість співробітників стає меншою з кожним роком (див. табл. 2.3). Якщо ж різниця у кількості працівників за 2019 та 2020 рр. була незначною, то 2021 рік несе колосальні зміни. Так, за 2021 рік звільнилось 34 працівники навчально-допоміжного відділу та 5 працівників адміністративно-господарського підрозділу.

Таблиця 2.3

### Структура зайнятих за категоріями персоналу [4, 5, 6]

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Науково-педагогічний персонал	585	61	557	58	557	61
Навчально-допоміжний персонал	114	12	115	12	81	8
Адміністративно - господарський персонал	265	27	286	30	281	31
Разом	964	100,0	958	100,0	919	100,0

*Джерело: Штатний розпис КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*

Тобто, динаміку зміни кількості працівників різних професійних груп, можна подати у вигляді гістограми (див. рис. 2.1).

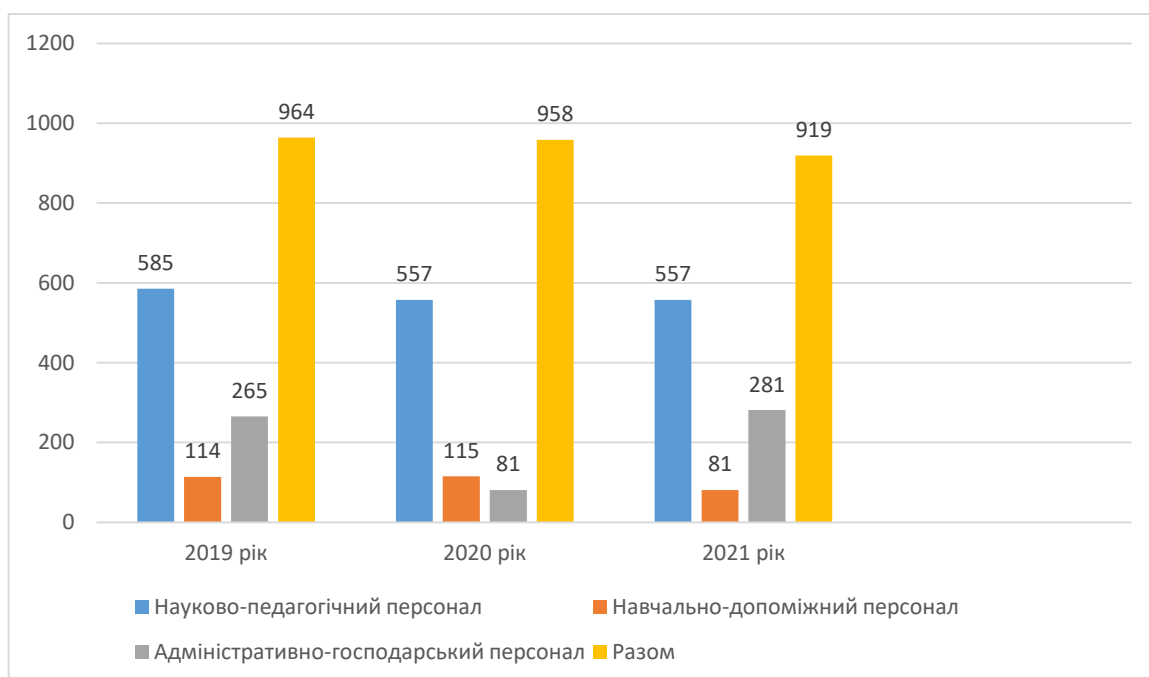


Рисунок 2.1 Плинність кадрів КНЛУ у період 2019-2021 рр.

Окремо слід проаналізувати плинність науково-педагогічного персоналу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Чисельність науково-педагогічних працівників [4, 5, 6]

Кількість працівників:	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Доктори наук	66	65	63
Кандидати наук	276	229	259
Старші викладачі	133	76	88
Викладачі	169	150	190

*Джерело: Штатний розпис КНЛУ за 2019, 2020 та 2021 рр.*

Характеризуючи чисельність науково-педагогічних працівників, варто зауважити, що наявна негативна тенденція у період 2019-2020 рр. Кількість

докторів наук скоротилась на 1 особу; кандидатів наук – на 47 осіб; старших викладачів – на 57 осіб; викладачів – на 19 осіб.

Більш сприятлива динаміка спостерігається в період 2020-2021 рр. У 2021 році кількість докторів наук скоротилась до 63 осіб, проте чисельність кандидатів наук зросла на 30 осіб; старших викладачів – на 12 осіб; викладачів – на 40 осіб.

Характеризуючи структуру зайнятих за віком у 2019 році (див. рис. 2.2), найбільш переважаючою віковою групою є працівники, віком 45-55 років. Дана частка складає 45% та налічує 434 особи. Другою за кількістю є група «30-45 років», яка складає 36% та налічує 347 осіб. Наступною йде група «понад 55 років», яка складається з 115 осіб та складає 12% від загальної кількості. Найменшу частку складає вікова група «до 30 років», яка налічує 68 осіб та займає 7%.

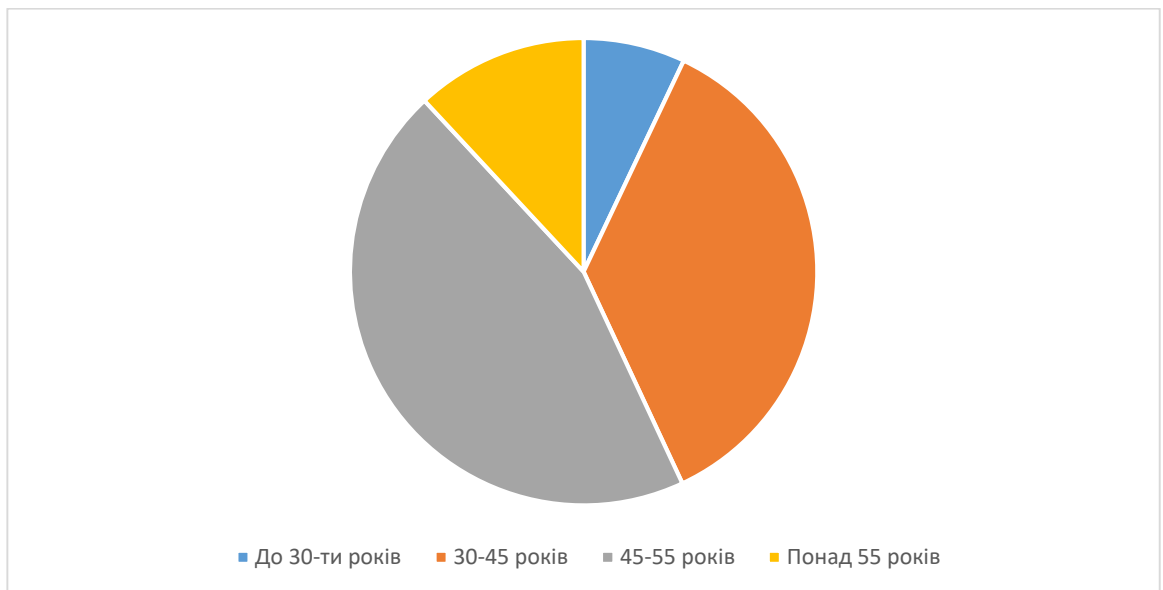


Рисунок 2.2 Структура зайнятих за віком у закладі у 2019 році

Аналізуючи структуру зайнятих за віком у 2020 році (див. рис. 2.3), очевидним є, що найбільшу частину займає група «45-55 років». Чисельність налічує 441 особу та складає 46% від загальної кількості працівників. Наступною є вікова група «30-45 років» з чисельність в 307 осіб та складовою

в 32%. Вікова група «понад 55 років» займає 13% та налічує 124 особи. Група «до 30 років» складається з 86 осіб та займає 9%.

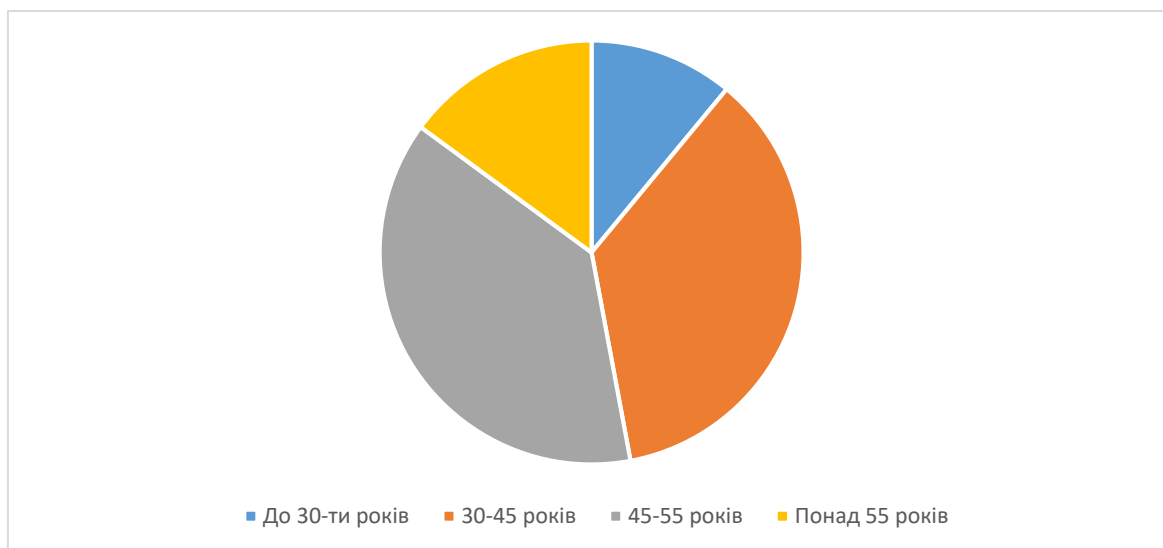


Рисунок 2.3 Структура зайнятих за віком у закладі у 2020 році

У 2021 році тенденція вікових груп не змінилась (див. рис. 2.4): лідируючу сходинку займає «45-55 років», що становить 38% та налічує 349 осіб. Наступною йде вікова група «30-45 років» з кількістю в 331 особу та складовою в 36%. Група «понад 55 років» складається з 137 осіб та займає частку в 15%. Найменш налічуваною є група «до 30-ти років», яка складається з 101 особи та складає 11%.

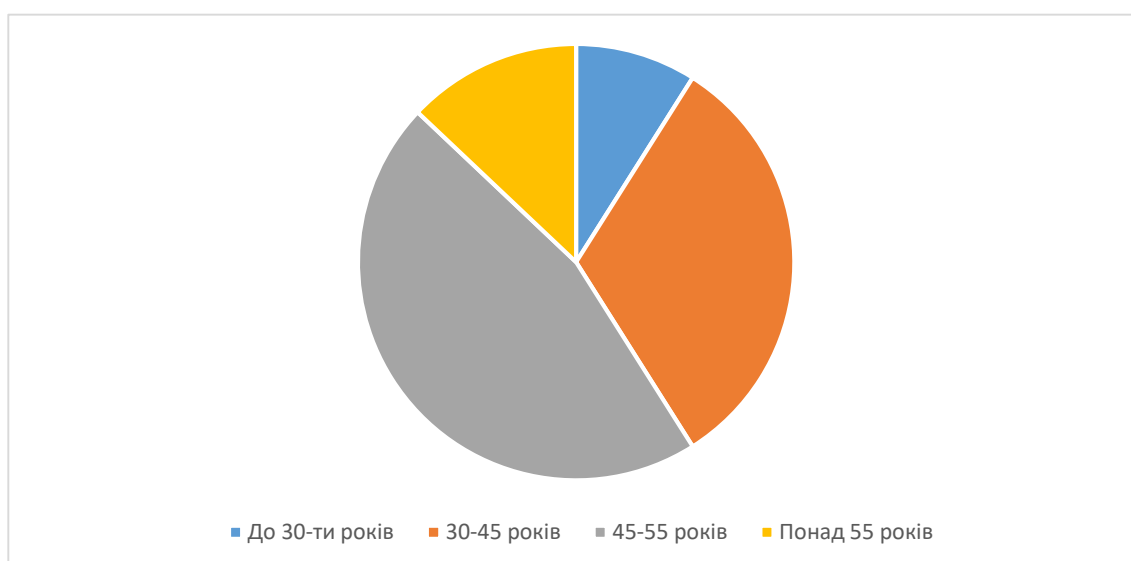


Рисунок 2.4 Структура зайнятих за віком у закладі в 2021 році

Для того щоб закликати нових працівників на вакантні місця, університетом проводиться конкурсний відбір, відповідно до Правил внутрішнього розпорядку університету [30]. Керівництвом КНЛУ передбачений Порядок проведення конкурсного відбору на вакантні посади та подальше укладання трудового договору [30, с. 5].

Задля підвищення кваліфікації персоналу в університеті працює Центр навчання іноземних мов і післядипломної освіти.

Центр здійснює свою діяльність за такими напрямками [27]:

- 1) організація та реалізація системи підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників Університету;
- 2) організація підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів освіти і установ України;
- 3) здійснення навчально-методичної діяльності, спрямованої на формування змісту навчання, впровадження сучасних педагогічних та інформаційних технологій, розроблення методик викладання і програм за кожним напрямом післядипломної освіти;
- 4) співробітництво з установами, організаціями та підприємствами різних галузей, спрямоване на ефективну взаємодію з ними як корпоративними замовниками освітніх послуг і учасниками процесу навчання за програмами підвищення кваліфікації;
- 5) організація курсів підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання з української мови та літератури, історії України, іноземних мов (англійської, іспанської, німецької, французької);
- 6) реалізація послуг з неформальної освіти, зокрема через запровадження курсів іноземних мов, сертифікатних програм тощо для школярів, випускників закладів загальної середньої освіти, інших зацікавлених осіб;
- 7) організація курсів з поглибленого вивчення іноземної мови для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого



(магістерського) рівнів вищої освіти Університету, інших зацікавлених осіб.

Проте, працівники закладу мають змогу підвищити свій науковий статус, адже університет надає форми підготовки науково-педагогічних та наукових кадрів вищої кваліфікації, як аспірантура та докторантура [27].

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності системи мотивації праці персоналу в КНЛУ**

Дотепер в умовах сучасної ринкової економіки організація зобов'язана приділяти найбільшу увагу питанням управління персоналом. Зростає роль і значення людських ресурсів, під впливом постійних змін зовнішнього середовища зростають вимоги до формування та використання персоналу організації для довгострокового бачення, що потребує глибокого аналізу та оцінювання ефективності трудової діяльності колективу.

Аналізуючи мотиваційні важелі в Київському національному лінгвістичному університеті, вдалося визначити два основні види мотивації персоналу – це внутрішня та зовнішня.

Внутрішньою мотивацією є форма мотивації, яка відбувається з особистих або внутрішніх бажань та цілей людини. Подібний вид мотивації обумовлений особистим інтересом до процесу досягнення мети, або задоволенням від фінального результату своєї роботи.

Перш за все, головним чинником внутрішньої мотивації є особистісний зріст. Необхідність постійного самовдосконалення, бажання збільшити свої знання та покращити навички є сильною формою внутрішньої мотивації. Мотивація особистісного зростання стимулює працівника вдосконалювати ці базові критерії та навчатися новому, еволюціонуючи як особистість. Далі, варто зауважити прагнення персоналу до певних досягнень. Адже працівники

будь-якої установи прагнуть до досягнення чітко поставлених цілей та вирішення нових завдань, задля досягнення ширшого життєвого досвіду та професійної компетентності. Бажання поліпшення власних професійних якостей та доведення високого рівня своєї обізнаності у професійній сфері є невід'ємним почуттям людської природи.

Прикладом зовнішньої мотивації є винагорода. Дана форма мотивації включає в себе винагороди, як матеріальні, так і нематеріальні. Багато людей знаючи про те, що вони будуть винагороджені якимось чином, готові працювати дуже старанно та виконувати навіть найскладніші завдання.

Головним матеріальним заохоченням є заробітна плата. Метою запровадження системи оплати праці КНЛУ є мотивація та стимулювання ефективної роботи працівників КНЛУ, що мають покращити результати діяльності КНЛУ, а також зміцнити його позиції на ринку освітніх послуг. Нарахування заробітної плати працівникам Університету здійснюється на підставі таблицю обліку використання робочого часу. Заробітна плата працівникам Університету нараховується таким чином: за умови повного робочого місяця встановлюється визначений посадовий оклад згідно з наказом ректора Університету відповідно до посади на підставі Єдиної тарифної сітки, а за умови неповного робочого місяця – посадовий оклад ділиться на встановлену норму робочих днів у поточному місяці, отриманий середньоденний розмір окладу множать на кількість відпрацьованих робочих днів відповідно до таблицю обліку використання робочого часу. Нарахування надбавок і доплат здійснюється відповідно в такий саме спосіб [29, с. 3].

Наступним матеріальним важелем мотивації є преміювання. Преміювання штатного персоналу Університету здійснюється за високі досягнення в навчальній, навчально-методичній, науковій та фінансово-господарській діяльності [29, с. 8]:

- 1) за підсумками роботи за квартал, за рік (місяць);

- 2) до святкових дат;
- 3) працівникам, які працюють в Університеті не менше 10 років, при досягненні пенсійного віку визначеного законодавством України, а також ювілейної дати 50, 60, 70, 75, 80 років жінкам та чоловікам;
- 4) у зв'язку з іншими підставами за наказом ректора Університету.

Преміюванню підлягають штатні працівники Університету, які безпосередньо беруть участь у здійсненні освітнього процесу, в його забезпеченні і обслуговуванні (штатний – адміністративно-управлінський, професорсько-викладацький, навчально-допоміжний та обслуговуючий персонал) [29, с. 9].

За зразкове виконання працівниками Університету посадових обов'язків, тривалу й бездоганну працю, сумлінне ставлення до роботи, за здобутки високих результатів у науковій, науково-педагогічній та інноваційній діяльності, а також інші досягнення в роботі застосовуються моральні і матеріальні заохочення [30, с. 26]:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою;
- 3) встановлення надбавок до посадових окладів;
- 4) занесення на Дошку пошани КНЛУ;
- 5) присвоєння почесних звань КНЛУ;
- 6) преміювання.

До нематеріальних способів стимулювання праці відноситься створення в колективі гідних умов для спілкування. Корпоративна культура, заходи, події створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей. Також, до цього виду стимулювання відноситься впровадження комфортних умов праці. Мова йде і про індивідуальне зручне робоче місце та гнучкий графік.

Отже, головними рушійними силами в стимулюванні працівників КНЛУ є внутрішня та зовнішня мотивація. Просування по кар'єрних сходинках та можливість розширення свого професійного досвіду неабияк мотивує працівників та створює надійне підґрунтя для високого рівня виконання роботи. Зовнішніми чинниками мотивації з боку керівництва є преміювання, можливість надання надбавок до посадового окладу та присвоєння почесних звань.

## **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КНЛУ**

### **3.1. Заходи щодо поліпшення мотивації праці в КНЛУ**

Управління персоналом організації виділено як самостійний процес, в рамках впровадження системи менеджменту якості надання послуг. Метою служби управління персоналом є забезпечення організації кваліфікованими та мотивованими працівниками. Процес управління персоналом у системі управління якістю включає наступні підпроцеси:

- 1) визначення потреби в персоналі;
- 2) формування вимог до різних категорій працівників;
- 3) підбір та наймання персоналу;
- 4) адаптація нових співробітників;
- 5) оцінка персоналу та моніторинг ефективності діяльності;
- 6) розвиток системи мотивації;
- 7) управління навчанням і розвитком співробітників.

Розробка та впровадження системи найму персоналу на практиці є дуже складним проектом, ключовим фактором якої є мотивація, яка на думку керівництва є тактикою вирішення проблем для підвищення ефективності роботи, заохочення працівників працювати краще, задовольняючи їхні потреби.

Система мотивації персоналу включає взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди працівників. Розміри та види винагород визначаються відповідно до особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей установи, його вмінь і навичок, з урахуванням ролі, яку працівник відіграє, і його значення на ринку праці.

При формуванні політики мотивації організації необхідно:

- підвищувати рівень зацікавленості співробітників в особистих результатах;
- надавати (створювати) можливості для підвищення рівня професіоналізму та підвищення продуктивності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції та дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що керівництву варто, по-перше, створити мотивацію залучення, щоб до організації приходили найкращі фахівці з ринку праці, по-друге, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає утримувати кваліфікований персонал в організації.

В процесі дослідження теми кваліфікаційної роботи було проведено аналіз наявної в організації системи стимулювання персоналу. При цьому, стояло завдання не лише розкрити поняття мотивації, а й запропонувати найбільш підходящу її модель для ЗВО КНЛУ з розробкою можливої структури системи заохочення.

У Київському національному лінгвістичному університеті процес мотивування праці працівників здійснюється за допомогою матеріальних та нематеріальних методів.

Мотивація та стимулювання ефективної роботи працівників КНЛУ здійснюється за допомогою системи оплати праці. Метою її запровадження є покращення результатів діяльності закладу та зміцнення його позицій на ринку освітніх послуг.

Основною складовою грошового стимулювання є заробітна плата, яка встановлюється відповідно до визначеного посадового окладу згідно з наказом ректора Університету відповідно до посади на підставі Єдиної тарифної сітки. Розмір заробітної плати працівників Університету не може бути нижчим за мінімальну місячну заробітну плату, визначеної державою.

Також, Університет здійснює надбавки та доплати до посадових окладів [29, с. 9]:

– За високі досягнення у праці. Дана доплата надається працівникам організації, які виконують організаційно-розпорядчі функції, залежно від особистих досягнень, за професіоналізм, компетентність та ініціативність в роботі, і складає 50% від посадового окладу.

– За виконання особливо важливої роботи. Дана доплата надається працівникам Університету з метою стимулювання прискорення та покращення результатів виконаними ними завдань, і складає 50% від посадового окладу.

– За складність, напруженість в роботі. За виконання різноманітної за складністю роботи, нелегкої для виконання, що потребує високої концентрації та багато часу, працівники отримують доплату у розмірі 50% від посадового окладу.

– За вислугу років педагогічної та науково-педагогічної роботи. Педагогічним та науково-педагогічним працівникам Університету у відсотках до тарифної ставки залежно від стажу науково-педагогічної роботи нараховуються доплати у таких розмірах: при наявності стажу більше 3-х років – 10%, 10 років – 20%, 20 років – 30%.

– За почесні звання України. При наявності звання «народний» нараховується доплата у розмірі 40% від посадового окладу, а «заслужений» – 20% від посадового окладу.

– За спортивні звання. «Заслужений тренер» та «заслужений майстер спорту» становить доплату у розмірі 20% від посадового окладу; «майстер спорту міжнародного класу» – 15% тарифної ставки; «майстер спорту» – 10% посадового окладу.

– За знання та використання в роботі іноземної мови. Наявність знання однієї європейської мови становить доплату у розмірі 10% посадового окладу; однієї східної, угро-фінської або африканської – у розмірі 15% посадового окладу; двох і більше мов – у розмірі 25% тарифної ставки.

Доплати до посадових окладів працівникам Університету встановлюються відповідно до постанови Кабінету Міністрів України та надаються працівникам закладу [29, с. 9]:

- За виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників у розмірі до 50% посадового окладу.
- За суміщення посад у розмірі до 50% посадового окладу.
- За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт – до 50% посадового окладу.
- За роботу в нічний час – у розмірі 40% годинної тарифної ставки.
- За вчене звання. За вчене звання «професора» доплата становить 33% посадового окладу, «доцент» та «старший науковий співробітник» – у граничному розмірі 25% посадового окладу.
- За науковий ступінь. «Доктор наук» – у граничному розмірі 25% посадового окладу; «кандидат наук» – у граничному розмірі 15% посадового окладу.
- За використання в роботі хімічних засобів – у розмірі 10% посадового окладу.

Наступним видом матеріального стимулювання є премії. Преміювання працівників Університету проводиться відповідно до особистого внеску в загальні результати роботи Університету та з метою підвищення рівня якості підготовки студентів і своєчасного забезпечення освітнього процесу.

Розрізняють чотири види преміювання: за підсумками роботи за квартал, місяць чи рік; до святкових дат; при досягненні працівниками, які працюють в Університеті не менше 10 років, ювілейних дат; у зв'язку з іншими підставами за наказом ректора Університету. Преміюванню підлягають всі штатні працівники закладу: адміністративно-управлінський, професорсько-викладацький, навчально-допоміжний та обслуговуючий персонал.

Останнім грошовим мотивуючим фактором в організації є матеріальна допомога. Ця виплата гарантовано надається всім працівникам установи на



оздоровлення, поховання або при наявності скрутного матеріального становища. Розмір матеріальної допомоги становить розмір одного посадового окладу та надається один раз на рік [29, с. 9].

За зразкове виконання працівниками Університету посадових обов'язків, тривалу й бездоганну працю, сумлінне ставлення до роботи, за здобутки високих результатів у науковій, науково-педагогічній та інноваційній діяльності, а також інші досягнення в роботі застосовуються моральні і матеріальні заохочення [30, с. 26]:

- 1) оголошення подяки;
- 2) нагородження грамотою;
- 3) встановлення надбавок до посадових окладів;
- 4) занесення на Дошку пошани КНЛУ;
- 5) присвоєння почесних звань КНЛУ;
- 6) преміювання.

До нематеріальних способів стимулювання праці відноситься створення в колективі гідних умов для спілкування. Корпоративна культура, заходи, події створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей. Також, до цього виду стимулювання відноситься впровадження комфортних умов праці. Мова йде і про індивідуальне зручне робоче місце та гнучкий графік.

Найбільш значущими мотиваційними факторами в стимулюванні службовців є:

- розмір заробітної плати, підтримуюча престиж працівника;
- можливість підвищення кваліфікації;
- додаткові заохочення за досягнуті результати;
- задоволення бажання передати досвід і знання молодим спеціалістам;
- спілкування та обмін досвідом з колегами з інших установ.

Можливим є варіант розроблення системи додаткової грошової винагороди для працівників бібліотек та деканатів за участь в конкурсах та грантах, матеріальна допомога та дотації.

Мотивування працівників бухгалтерії є важливим фактором успішної економічної діяльності організації. Даний відділ займається не лише нарахуванням заробітної плати, а й веденням звітної діяльності організації, достовірність якої враховується на державному рівні. Перш за все, варто враховувати умови праці, комфорт в приміщенні та зручність працівників при обміні інформацією з іншими відділами. Необхідно дослідити всі аспекти діяльності бухгалтерії. Далі, враховується дотримання нормативних норм: якщо відсутні будь-які зауваження та штрафи, то бухгалтерів варто преміювати.

Система управління мотивацією організації – це креативний продукт, розроблений для вирішення завдань мотивування співробітників.

На вході до першого етапу – розробка та проектування, важливо враховувати державне законодавство та вимоги, стратегію закладу, дані моніторингу ринку праці та різноманітні зміни в системі корпоративного управління, внутрішні положення тощо, які готуються на цей період. На виході – корпоративна політика у сфері оплати праці працівників.

Організація постійно проводить моніторинг впливу загальної стратегії на мотивацію співробітників. Наскільки добре працює персонал, яких результатів досягає відповідно до поставлених цілей, залежить від того, скільки воно зможе інвестувати в своїх людей – через систему заохочень, нематеріальної мотивації, розвитку та навчання. Саме стратегія визначає розмір загальних витрат на працівників, формування політики у сфері управління персоналом (чисельність, структуру, рівень заробітної плати).

Також необхідно враховувати зміни на ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози та можливості. Всі ці фактори безпосередньо впливають на систему мотивації: якщо співробітники знають і приймають цілі

організації, в якій працюють, вони є більш заохоченими і активніше залучаються до їх реалізації. У такому підвищенні віддачі співробітників помітним є непряме вираження впливу стратегії організації.

На даному етапі розробляється корпоративна політика в сфері оплати та стимулювання праці, розробляються внутрішні нормативні документи та визначається структура витрат.

Головною задачею на етапі планування, є складання бюджету витрат на персонал: по кожній його категорії, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (як собівартість, так і прибуток) . При цьому враховуються реальні зміни у змісті діяльності співробітників і дані моніторингу ринку праці. Важливо враховувати реальний рівень заробітної плати, який диктує ринок, оскільки перед закладом поставлене завдання отримати конкурентоспроможну заробітну плату.

Щоб побудувати правильну систему заохочення, формується персонал організації. Відповідно до державних норм розрізняються категорії: адміністративно-управлінський, професорсько-викладацький, навчально-допоміжний та обслуговуючий персонал [29, с. 9].

Плануються всі заходи та кошторис витрат на персонал на рік, крім того, складається детальний план на квартал та місяць.

На наступному етапі – впровадженні змін – готуються необхідні нормативні документи, вносяться зміни, передбачені формою контрактної роботи, узгоджуються пропозиції з керівництвом компанії та профспілками. Після цього заплановані зміни доносяться до відома співробітників і керівників відділів (через внутрішній сайт організації, інформаційні дошки тощо).

Впровадження системи заохочення передбачає процес змін, тому її впроваджують відповідно до вимог управління змінами. Система заохочення не може бути застосована «раз і назавжди». Плани організації, ситуація на ринку праці, зміни законодавства, прихід нових поколінь. Це означає, що керівництво має постійно контролювати ефективність системи заохочення

(зокрема з урахуванням результатів щорічної атестації та опитування персоналу) та вчасно її оновлювати.

Останній крок – моніторинг ефективності: керівництво має переглядати систему мотивації, пропонувати варіанти її вдосконалення.

Усі зміни в системі заохочення – правилах внутрішнього розпорядку та інструкціях, які нещодавно були введені – спрямовані на підвищення цінності кожного працівника на його робочому місці. Ці механізми та інструменти дозволяють ефективно мотивувати співробітників організації, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці.

Основні цілі системи винагород в КНЛУ:

- залучення та утримання ефективних співробітників.
- підвищення зацікавленості працівників у досягненні стратегічної мети (завдань) закладу.
- підвищення зацікавленості співробітників у здійсненні змін в організації на основі підвищення кваліфікації та практичного використання отриманих знань.
- підвищення ступеня задоволеності співробітників.

Як показує практика, за сучасних ринкових умов оптимальним співвідношенням між постійною та змінною частинами заробітної плати має бути 60% та 40% відповідно. Лише таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, змушує робітників виконувати план, щоб отримати більшу частину прибутку. А друга частина (змінна) визначатиме кінцеву суму, оскільки вона включатиме лише бонуси за внесок у результати підрозділу чи всієї організації.

Суттєве заохочення здійснюється від ступеня «відповідності працівника встановленим вимогам». Близько 60% від загальної кількості таких працівників відповідають вимогам; значно перевищують вимоги – близько 10% і просто перевищують вимоги – 20%. Близько 10% працівників, які не відповідають встановленим вимогам, взагалі не заохочуються [20].

Організація може здійснювати додаткові виплати, виходячи з цілей, поставлених у плані стимулювання праці:

1) стимулювання інновацій;

2) плата за сертифікацію. Загалом «Оплата за сертифікацію» означає, що при опануванні будь-якої нової спеціалізації виконавець отримує надбавку до зарплати, тоді як набуті знання повинні певною мірою використовуватися на роботі.

Основними перевагами додаткової сертифікації працівників є:

1) забезпечення більшої мобільності персоналу всередині організації за рахунок чергування посад;

2) більша різноманітність робочого процесу;

3) зниження плинності кадрів;

4) скорочення втрат робочого часу;

5) підвищення продуктивності праці;

6) підвищення якості послуг.

В цілому вищевказана система вважається ефективною і перспективною, незважаючи на низку відносно негативних наслідків зростання вартості робочої сили, які значною мірою компенсуються підвищенням гнучкості використання персоналу та продуктивності праці. Збільшення витрат на навчання персоналу розглядається як збільшення непродуктивних витрат, але як довгострокове вкладення в розвиток кадрового ресурсу.

Роль соціальних пільг і виплат у складі сукупного доходу працівників за останні роки значно зросла. Експерти зазначають, що пільги та виплати перестали носити додатковий тимчасовий характер. Вони стали життєвою необхідністю не тільки для самих працівників, а й для їхніх родин.

Розвиваючи систему соціальних пільг і виплат під тиском робітників і профспілок, неминучим є зростання вартості робочої сили в цілому, а також частки їх, пов'язаної з наданням цих пільг. Стурбованість зростанням витрат і об'єктивна необхідність контролю призвели до появи нового виду пільг і соціальних виплат, які отримали назву гнучких пільг. Суть полягає в тому, що найширший набір пільг і виплат дозволяє працівникам у будь-який конкретний момент вибрати, який їм найбільше підходить, таким чином адаптуючи виплати до поточних потреб працівників. Такий підхід підходить для обох сторін – і для підприємця, і для найманого працівника.

Дуже популярними стають банки відпусток, які поєднують дні оплачуваної відпустки, лікарняні тощо. Коли працівнику потрібно взяти додатковий день (або кілька днів) для своїх потреб, він може скористатися резервом днів банку відпусток, «купити» деяке число за рахунок майбутніх відпусток або взяти його в обмін на інші переваги.

Задля покращення процесу мотивування науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів організації можливим є варіант створення рейтингової системи оцінки їх діяльності.

Основою рейтингової системи оцінки діяльності науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів є планування і виконання кожним співробітником індивідуальних планів за нормами часу за всіма видами робіт, що діяли на момент їх планування. Змістом даної процедури є закріплення за кожним співробітником даних категорій обсяг необхідних для виконання робіт у годинах. Після навчального семестру чи року проводиться засідання на якому кожен працівників звітує про виконану роботу та результати своєї професійної діяльності. На основі результативності праці складається рейтинг, за достовірність показників якого несе відповідальність сам працівник та завідувач кафедри. Відповідно до рейтингу встановлюється новий розмір посадового окладу.

Розрахунок посадових окладів для науково-педагогічних працівників здійснюється в межах затвердження лімітів коштів на оплату праці та включає посадовий оклад та подальше підвищення розміру посадового окладу. Підвищення посадового окладу здійснюється у відповідності з індивідуальним показником рейтингу, який може бути більше чи менше 1,0. Якщо показник є більше 1,0, то новий розмір посадового окладу обчислюється за формулою (3.1):

$$\text{ППО} = \text{ПО} * 1,0 + \text{ПО} * 0,7 * (\text{ПР} - 1) \quad (3.1),$$

де, ППО – підвищений посадовий оклад;

ПО – посадовий оклад відповідно до тарифного розряду;

ПР – показник рейтингу, мінімальна величина якого становить 1, максимальна – 2.

Якщо ж показник рейтингу є меншим ніж 1,0, то новий розмір посадового окладу обчислюється за формулою (3.2):

$$\text{ППО} = \text{ПО} * 1,0 \quad (3.2),$$

де, ППО – підвищений посадовий оклад;

ПО – посадовий оклад відповідно до тарифного розряду.

Рейтингова система оцінки науково-педагогічних працівників та структурних підрозділів надає нові можливості щодо застосування різних форм заохочення по відношенню до працівників, що займають вищі сходинки рейтингу. До них відносяться: відзначення державними винагородами, присвоєння вчених звань, підвищення по кар'єрній драбині, преміювання, нагородження грамотами та відзнаками.

Багато організацій рано чи пізно стикаються з необхідністю розробки або зміни існуючої системи стимулювання персоналу. Пояснюється це тим, що раніше така система або була відсутня взагалі, або існувала номінально,

але фактично «не працювала», тобто суттєво не впливала на поведінку працівників і навіть ігнорувалась ними. Практика показує, що така ситуація зазвичай виникає з наступних причин:

- офіційні ролі та критерії оцінки персоналу не чітко сформульовані або не продемонстровані працівникам, які можуть не уявляти та не розуміти, які керівництво висуває до них вимоги;
- персонал організації не володіє необхідними навичками та навичками для виконання стандартів діяльності та вимог керівників. У цьому випадку людей потрібно навчати;
- пропонувані заохочення не відповідають внутрішнім мотиваціям працівників, тобто план заохочення не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може виражатися в некоректному використанні матеріальних стимулів, а також у відмові від видів нематеріальних стимулів (природних, моральних, організаційних тощо), які впливають на мотивацію та лояльність працівників;
- у системі стимулювання працівників переважають негативні стимули, які впливають на людей і викликають опір;
- в організації відсутня гнучка та оперативна система оцінки персоналу. У цьому випадку якість роботи співробітників знижується, а керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих;
- план заохочення суперечить сформованій корпоративній культурі організації, тобто цей план не враховує усталені цінності, традиції, правила та норми поведінки людей в організації;
- заохочення, які пропонуються, не мають великого значення для людей. Наприклад, було показано, що матеріальні стимули (премії та штрафи) впливають на мотивацію лише в тому випадку, якщо їхня сума становить не менше 20% від фіксованої заробітної плати.



Щоб уникнути цих та інших помилок, процес розробки системи стимулювання не повинен бути добровільним і відображати ідеї лише одного-двох менеджерів, відповідальних за цю роботу. Розробка системи стимулювання персоналу повинна здійснюватися за допомогою спеціальних методів і на основі об'єктивного аналізу ситуації як всередині організації, так і на ринку праці. Для цього пропонується наступна послідовність дій.

Насамперед варто провести семінар-тренінг для керівників з питань мотивації, стимулювання та винагороди персоналу.

Основна мета симпозіуму – підібрати та сформувати управлінську команду для активної та продуктивної роботи. Без безпосередньої участі всіх керівників розробка і впровадження нової системи мотивації буде вкрай болісним і неефективним.

По-друге, необхідно провести діагностику існуючої в організації системи стимулювання праці. Цей крок здійснюється з метою з'ясування ситуації в організації та аналізу справжніх причин низької мотивації співробітників до виконання своїх обов'язків і вимог керівництва.

По-третє, необхідно провести діагностику та аналіз структури мотивації праці персоналу. На цьому етапі може бути проведене письмове опитування співробітників за допомогою спеціальної анкети та подальша обробка отриманої інформації. В результаті опитування отримуються дані про типи мотивації окремо по кожному співробітнику і загальну картину по організації (підрозділу). Без цього неможливо виробити оптимальні види і форми стимулювання, які дійсно змусять людей працювати по-новому і виконувати вимоги керівництва.

По-четверте, необхідно вивчити особливості системи винагороди, яка існує в організації. На цьому етапі проводиться аналіз всієї наявної інформації з метою визначення оптимального розміру винагороди для працівників.

По-п'яте, здійснюється розробка та встановлення фіксованої частини заробітної плати. На цьому етапі визначаються або коригуються тарифні плани, нормативні показники результатів, надбавки та доплати за особливі умови праці.

По-шосте, змінна частина заробітної плати знаходиться в стадії розробки. На цьому етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів винагород, таких як премії за індивідуальні результати, премії за внесок у роботу підрозділу, цільові премії, премії за загальні результати проекту.

Отже, процес стимулювання праці в КНЛУ заснований на матеріальних та соціально-психологічних методах. Основним є преміювання та присвоєння почесних звань закладу. Організація забезпечує комфортний клімат задля продуктивної роботи працівників та сприяє їхньому професійному зросту.

Задля покращення мотивуючого механізму організації варто зосередити увагу на матеріальних стимулах. Можливим є створення рейтингової системи оцінки діяльності працівників та структурних підрозділів за додаткові успіхи та високу продуктивність виконання поставлених керівництвом завдань.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів**

Преміювання поширюється на всіх працівників організації – за підсумками півріччя/року. Розмір бонусної винагороди відрізняється за розміром: залежно від збільшення обсягів наданих послуг (порівняно з попереднім роком). Він розраховується за певною формулою, в основі якої лежить розмір середньомісячного тарифу, кількість тарифних ставок і певний підвищувальний коефіцієнт.

Дотримання галузевих норм мало впливає на розмір премії, набагато більше вона залежить від досягнення стратегічних цілей організації.

Відхилення від плану також мало впливає на винагороду, оскільки це не має прямого впливу на мотиваційні важелі організації. Таким чином, кожна група персоналу отримує «свою» премію з урахуванням рівня управління, рівня займаної посади та ступеня її впливу на кінцевий результат.

Розподіл преміальної винагороди між відділами та окремими співробітниками залежить від наступних факторів:

- ступінь досягнення цілей: організація, підрозділ, індивід;
- ступінь впливу ролі на досягнення стратегічних цілей організації (при цьому, чим нижчий статус співробітника, тим більше винагорода залежить від його особистих зусиль, чим вищий статус - тим більше винагорода залежить від успіху команди в цілому).

Розмір персональної винагороди працівника залежить тільки від його особистих показників, продуктивності та якості. Якщо протягом року у нього не було зауважень до продуктивності, якості та дисципліни на роботі, він отримує премію в повному обсязі. Але в той же час розмір суми, яка буде спрямована на виплату винагород, залежить від досягнення установою цілей продажів послуг.

Крім того, експерти та менеджери можуть отримати додатковий бонус за високі особисті результати, пов'язані з управлінням проектами, участь у проектах, за окремі особисті досягнення. Це орієнтовна оцінка для тих, хто встигає більше, для таких досягнень коефіцієнт винагороди бонусу може зрости ще більше.

Найважливішим у системі винагороди за виконання ключових показників є технологія створення показників. Виділимо кілька груп ключових показників ефективності - КПЕ: організації (обсяг продажів, рентабельність, чистий прибуток); окремі бізнес-процеси (стратегічне управління, постійне вдосконалення тощо); підрозділи (вплив на результати бізнес-процесів,

ефективність підрозділу, рівень задоволеності клієнтів) і співробітники (внесок у результати підрозділу, здібності, продуктивність, якість).

Сьогодні бальна система та КПЕ є двома найкращими системами розрахунку заробітної плати. У парі вони повністю уніфікують розрахунок двох складових зарплати (постійної та змінної).

Щоб працівник дізнався, за якими умовами нараховуються премії, їх має бути не більше трьох:

- 1) Працівники отримують мінімальну премію за внесок у результати роботи підрозділу, а також за якість і кількість виконання та перевиконання зобов'язань (планів);
- 2) Середня премія - за внесок у результати роботи організації та за індивідуальні реєстрації для експертів;
- 3) Максимальна премія, що стягується за стимулювання збуту, реалізація якої фактично принесла організації прибуток.

У рамках цього управлінського підходу пропонується ефективна система постановки загальних та індивідуальних цілей, розробки ключових показників ефективності (КПЕ) та механізмів оцінки ефективності діяльності.

На відміну від фіксованого окладу, змінна частина на основі КПЕ стимулює максимально якісне виконання «плану роботи», тобто функціональних обов'язків, а також виконання стратегічних цілей організації. Стратегічно-орієнтована мотивація співробітника в кінцевому підсумку складається з набору КПЕ, за які він відповідає, а оцінка ефективності впливає на підсумковий бонус.

Найголовніше в системі бонусів - це виконання основних показників.

Технологія створення індикаторів. При впровадженні системи оцінювання КПЕ важливо дотримуватись вертикальної моделі планування складу критеріїв. По-перше, вище керівництво визначає основні цілі та

визначає вагу кожної з них. Менеджер встановлює критерії ефективності для керівників відділів і погоджує їх з вищим керівництвом. Начальники підрозділів визначають КПЕ та їх вагу для своїх прямих підлеглих, які, у свою чергу, створюють список критеріїв ефективності для своїх підлеглих – так званий каскад КПЕ. Перелік показників доцільно постійно оновлювати у зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, посад і ролей.

Стратегічною метою розвитку освітнього закладу в сучасних умовах є розробка механізму запровадження ефективного стимулювання працівників, для чого методи мотивації необхідно розглядати крізь призму особливостей надання освітніх послуг з урахуванням якісного складу працівників.

По-перше, мова піде про стимулювання виробничого колективу – працівників, тому що ця частина колективу, безумовно, найбільше потребує мотивації і на перший погляд може здатися важливою, адже питання матеріальної винагороди є першочерговим для більшості працівників будь-якого підприємства, незалежно від посади. Збільшення тривалості робочого дня можливе лише у разі необхідності виконання великого обсягу невідкладної роботи, яка повинна бути відповідно оплачена і за чіткою домовленістю з керівництвом [20].

Соціальний захист дуже важливий для працівників в умовах нестабільної економіки. Керівництво має ретельно стежити за забезпеченням належних умов праці персоналу. Офіційне працевлаштування має забезпечувати наявність стабільної роботи, медичного та пенсійного страхування, щорічної відпустки по вагітності та пологах.

Говорячи про неекономічні методи мотивації, варто зазначити, що вони визначаються тими ж чинниками, що й економічні – процесом праці та складом персоналу.

Негативом у сфері мотивації персоналу в державних установах є низький рівень діагностики актуальних технологій мотивації персоналу щодо

їх ефективності. Від людини, яка переконана, що її робота не цінується, не варто очікувати високої ефективності, тому необхідно виробити у співробітників думку, що вони є частиною одного великого цілого, підкреслити важливість праці кожного працівника для підприємства в цілому.

Слід звернути увагу на важливість таких аспектів трудової діяльності, як немонетарні внутрішні стимули та не внутрішні стимули. Вони базуються на знанні психологічних основ поведінки людини в процесі праці та розумінні значення праці в задоволенні вищих потреб людини – як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Перша пропозиція вилучає кошти, які потім можуть бути використані для матеріального та нематеріального стимулювання працівників. За якісну роботу гарантується достатня премія, яка спонукає працівника більш сумлінно ставитися до робочого процесу.

Розвинена система нематеріального стимулювання може певною мірою компенсувати недоліки матеріального стимулювання. Отримуючи моральне заохочення за свою роботу, працівник намагається виправдати надану йому довіру і тому прагне працювати ще краще і продуктивніше.

Відповідно до пропозицій щодо вдосконалення методів нематеріального стимулювання праці працівників можна дати наступні рекомендації:

- систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих планів;
- офіційне визнання прав: нагородження почесними грамотами, нагрудними знаками, зарахування до почесного комітету, подяка, підтвердження їх цінності для підприємства різними способами, доступними керівництву;
- виявлення потреб співробітників шляхом анкетування;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника, надання йому права вибору засобів вирішення поставленого завдання тощо.

Для службовців:

- подяки, почесні грамоти за успішну роботу;
- програми навчання, що надають можливість для самостійного навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Для науково-педагогічних працівників та науково-підготовчого персоналу:

- публікації в засобах масової інформації від імені організації;
- участь у форумах, конференціях, виставках;
- навчання в бізнес-школі, програми підготовки.

Інновації у сфері нематеріального стимулювання можуть залучати високоталановиті кадри, молодих спеціалістів. Також, створювати комфортний соціально-психологічний клімат та продуктивну робочу атмосферу, створити імідж організації як соціально відповідального роботодавця, створити та підтримувати позитивну організаційну культуру.

Отже, головною задачею мотиваційної системи в КНЛУ є утримання висококваліфікованих кадрів та залучення нових. В закладі використовуються різні шляхи, задля підвищення продуктивності праці працівників: подяки, почесні грамоти, участь у конференціях та грошове винагородження. Доцільним є використання трьох видів премій, а саме: мінімальна, середня та максимальна. Так, працівники будуть знати за якими умовами нараховуються премії та що необхідно зробити, щоб їх отримати.

## ВИСНОВКИ

Отже, мотивація – це мистецтво, творчість і тонке відчуття психології потреб і мотивів співробітників, яке спонукає колектив до діяльності, що збігається з бажаннями, інтересами і ролями керівника та організації.

Для успішної роботи організації необхідно використовувати методи матеріального та нематеріального заохочення працівників. Матеріальна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може бути різною у співробітників, які займають однакові посади. Фінансова компенсація часто викликає невдоволення в колективі і створює нездорову атмосферу. Саме через це потрібна певна форма звичайної або посередницької моральної компенсації, щоб збалансувати оцінку продуктивності команди.

Такими балансуєчими факторами є методи нематеріального стимулювання. Для ефективної роботи необхідно порівнювати показники матеріальної мотивації з цілями, передбачати системи стимулювання за виконання конкретних завдань і виконання загальних планів організації.

За загальним правилом, побудова механізму мотивації персоналу в організації – це процес визначення основних форм і способів взаємодії об'єкта мотивації (працівника) з організацією. Виявлений алгоритм етапів мотиваційного механізму відтворює природну спрямованість розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, але слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі й протилежні рухи через внутрішні коливання працівника щодо справедливості зробленого вибору.

Розробка системи мотивації персоналу та використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища установи: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характер наданих послуг і подробиці галузі, фінансове становище, умови праці, освіта, професійна діяльність, вік, склад працівників, стать, роль, характер, життєві потреби.



На основі Київського національного лінгвістичного університету було досліджено основні способи прояву працездатності працівників в системі мотивації праці організації. Встановлено, що ефективна система атестації персоналу впливає на досягнення організацією стратегічних цілей та її конкурентоспроможність. За допомогою затвердження персоналу управління проектами формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Цей процес відбувається за рахунок розвитку професійних якостей співробітників організації, які складають кадровий резерв.

Отримані результати показали, що основним методом мотивації працівників є заробітна плата та премії. Ця система мотивації безпосередньо залежить від форм і способу винагороди. Ці елементи визначають порядок розрахунку заробітної плати для працівників відповідно до кінцевого результату діяльності організації, вкладу праці та обсягу реалізованих послуг. Будь-яка форма і спосіб оплати праці повинні забезпечувати відповідність заробітної плати працівника та його вкладу в роботу.

## РЕЗЮМЕ

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 80 сторінок, містить 6 таблиць, 7 рисунків, 2 формули, список використаних джерел із 35 найменувань та 7 додатків.

*Метою* даної роботи є дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи мотивації праці персоналу організації на прикладі ЗВО Київський національний лінгвістичний університет.

*Об'єктом* дослідження є мотивація персоналу КНЛУ.

*Предметом* дослідження є система мотивації праці персоналу організації на прикладі ЗВО Київський національний лінгвістичний університет.

*Методи* дослідження. Теоретико-методологічні основи становлять спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод представлення наукових досліджень у графічних формах і таблицях.

У першому розділі роботи розглянуто сутність персоналу та мотивація його праці в організації. Розглянуто сучасні моделі і методи мотивації як стимулювання до високопродуктивної праці. Також, було наведено методiku оцінки ефективності системи мотивації праці в організації.

У другому розділі наведено загальну організаційно-економічної характеристику закладу. Було проведено аналіз персоналу та кадрової політики КНЛУ, а також було надано оцінку ефективності системи мотивації праці персоналу в закладі.

У третьому розділі було наведено основні напрямки оптимізації наявної системи мотивації праці в КНЛУ та запропоновано заходи щодо її поліпшення.

*Ключові слова:* мотивація праці, економічний ефект, система мотивації, методи мотивації, кадрова політика.

## RESUME

*Structure and scope of the graduate work.* The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The work is completed in the volume of 80 pages, contains 6 tables, 7 figures, 2 formulas, a list of used sources with 35 titles and 7 appendices.

*The purpose* of this work is to study theoretical approaches and develop practical recommendations for optimizing the system of motivation for the work of the organization's personnel on the example of Kyiv National Linguistic University.

*The object* of the study is the motivation of KNLU personnel.

*The subject* of the study is the system of motivation of the organization's personnel on the example of Kyiv National Linguistic University.

*Research methods.* The theoretical and methodological foundations are observations, a comparative method, a method of static analysis and a method of presenting scientific research in graphic forms and tables.

The first chapter of the work examines the essence of personnel and the motivation of their work in the organization. Modern models and methods of motivation as stimulation for highly productive work are considered. Also, the methodology for evaluating the effectiveness of the work motivation system in the organization was given.

The second chapter gives the general organizational and economic characteristics of the institution. An analysis of the personnel and personnel policy of KNLU was conducted, as well as an assessment of the effectiveness of the staff motivation system at the institution was provided.

In the third section, the main directions of optimization of the existing work motivation system at KNLU were given and measures for its improvement were proposed.

*Key words:* work motivation, economic effect, motivation system, motivation methods, personnel policy.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
2. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
3. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
4. Зведений штатний розпис КНЛУ від 1 січня 2019 р. Фінансово-плановий відділ. 2019. 1 с.
5. Зведений штатний розпис КНЛУ від 1 січня 2020 р. Фінансово-плановий відділ. 2020. 1 с.
6. Зведений штатний розпис КНЛУ від 1 січня 2021 р. Фінансово-плановий відділ. 2021. 1 с.
7. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
8. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
9. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/EcoNomics/6\\_56683.doc.htm/8](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm/8)
10. Ільченко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
11. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.

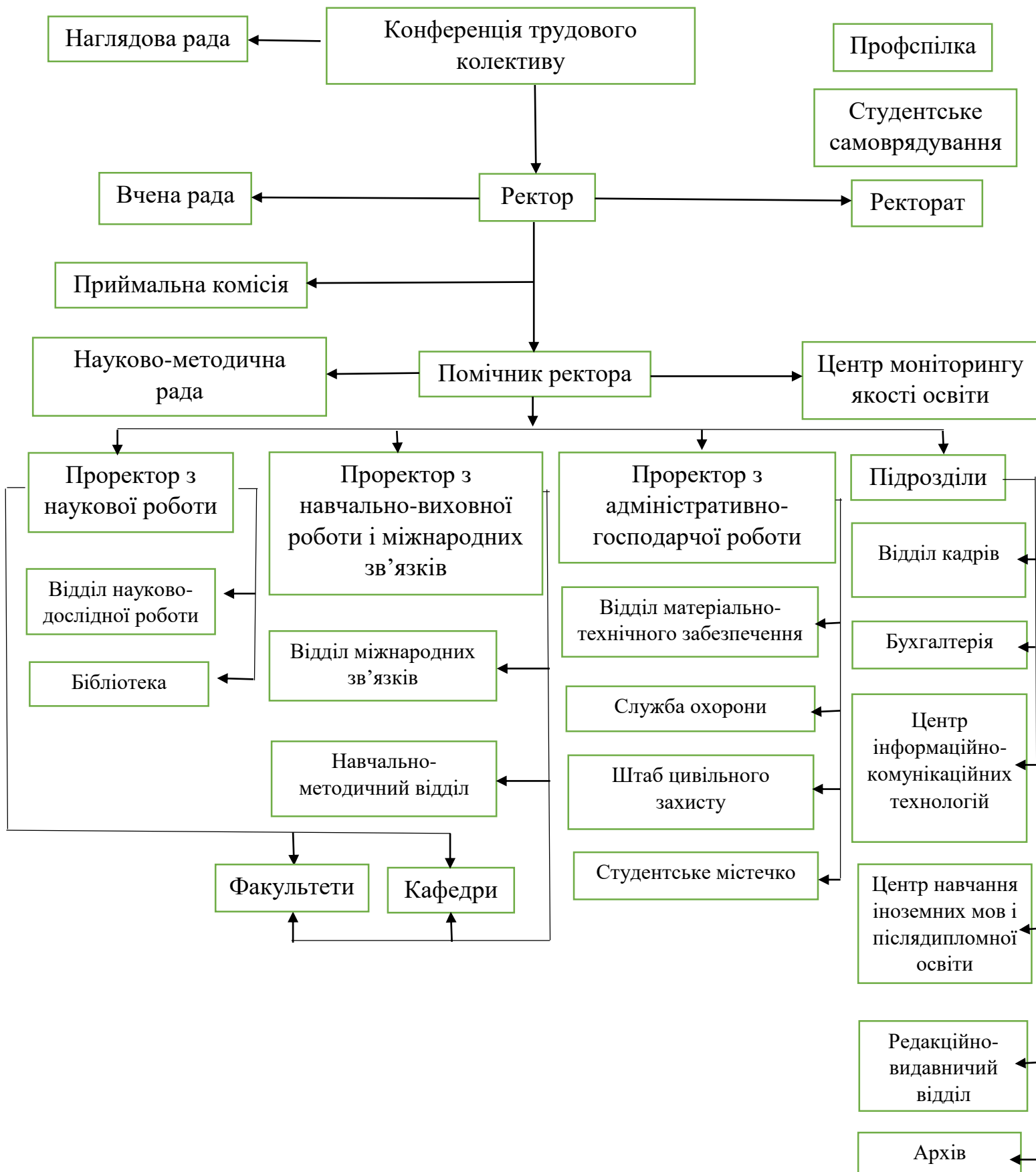
12. Київський національний лінгвістичний університет. Вікіпедія : веб-сайт.  
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
13. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.
14. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81– 85.
15. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018\\_1\\_218\\_234.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf)
16. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196.
17. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.
18. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
19. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
21. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.
22. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
23. Кочетков О.В. Мотивація праці персоналу у сільській місцевості. Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Сер.:

- Економічні науки. Луганськ : Вид-во ТОВ ТРК "РКТ". 2007. № 73(96). С. 94-99.
24. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
25. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75.
26. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотивації як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
27. Офіційний сайт Київського національного лінгвістичного університету. URL: <https://knlu.edu.ua/>
28. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznostispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa/>
29. Положення про оплату праці, преміювання та матеріальне заохочення працівників КНЛУ від 31 травня 2021 р. Вчена рада КНЛУ. 2021 р. 10 с.
30. Правила внутрішнього розпорядку КНЛУ від 24 червня 2021 р. Конференція трудового колективу. 2021 р. 34 с.
31. Статут КНЛУ від 24 червня 2021 р. № 02125289. 58 с.
32. Фінансовий звіт КНЛУ на 1 січня 2020 р. Головний бухгалтер. 2020. 71 с.
33. Фінансовий звіт КНЛУ на 1 січня 2021 р. Головний бухгалтер. 2021. 71 с.
34. Фінансовий звіт КНЛУ на 1 січня 2022 р. Головний бухгалтер. 2022. 71 с.
35. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту. Навч. посіб. Харків: Фоліо, 2014. 479 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Схема організаційної структури Київського національного лінгвістичного університету



## Додаток Б

## Витяг з фінансового звіту КНЛУ за 2019 рік (баланс)

	Київський національний лінгвістичний університет	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2020	01	01
Установа	Київський національний лінгвістичний університет	за ЄДРПОУ	02125289		
Територія	Печерський	за КОАТУУ	8038200000		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085		
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42		
Одиниця виміру: грн					
Періодичність: річна					

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2020 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	105862834	107722109
первісна вартість	1001	227661601	232760171
знос	1002	121798767	125038062
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	71000	71000
первісна вартість	1021	71000	71000
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	28700	-
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	2486175	2791632
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	108448709	110584741
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	17464	10124
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	223240	427269
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	32133
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	318340	207002
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	53411026	65366869
касі	1161	75565	4010
казначействі	1162	53335461	65362859
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	2642842	3087096
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установах банків, у тому числі в:	<b>1175</b>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	56612912	69130493
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	190097	197200
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	165251718	179912434



ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	197833788	202616063
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-40274786	-31234071
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	28700	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>157587702</b>	<b>171381992</b>
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	17464	10124
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	43479	42122
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	36	11101
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	46766
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	7600820	8418489
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>7661799</b>	<b>8528602</b>
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-

<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	2217	1840
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	165251718	179912434

Керівник (посадова особа)

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)



## Додаток В

## Витяг з фінансового звіту КНЛУ за 2020 рік (баланс)

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2021	01	01
Установа	Київський національний лінгвістичний університет	за ЄДРПОУ	02125289	
Територія	Печерський	за КОАТУУ	8038200000	
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425	
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085	
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2021 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	107722109	111190191
первісна вартість	1001	232760171	238769374
знос	1002	125038062	127579183
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	71000	71000
первісна вартість	1021	71000	71000
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	2791632	3329674
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	110584741	114590865
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	10124	4448
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	4609
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	427269	442498
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	32133	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	207002	309203
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	65366869	73247023
касі	1161	4010	11459
казначействі	1162	65362859	73235564
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	3087096	6615703
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	<b>1175</b>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	69130493	80623484
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	197200	97107
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	179912434	195311456

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	202616063	208364477
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-31234071	-23194033
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>171381992</b>	<b>185170444</b>
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	10124	4448
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	42122	35100
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	11101	2783
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	46766	45598
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	8418489	10052804
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>8528602</b>	<b>10140733</b>
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	<b>1840</b>	<b>279</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	<b>179912434</b>	<b>195311456</b>

Керівник (посадова особа)

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)



Роман ВАСЬКО

Наталія ІВАНЮХА





## Додаток Г

## Витяг з фінансового звіту КНЛУ за 2021 рік (баланс)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського  
обліку в державному секторі 101 «Положення фінансової  
звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	01	01
Установа	Київський національний лінгвістичний університет	за ЄДРПОУ	02125289	
Територія	Печерський	за КАТОПГ	UA80000000000624772	
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425	
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085	
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2022 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<b>Основні засоби:</b>	<b>1000</b>	111190191	1695784692
первісна вартість	1001	238769374	8187761689
знос	1002	127579183	6491976997
<b>Інвестиційна нерухомість:</b>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<b>Нематеріальні активи:</b>	<b>1020</b>	71000	71000
первісна вартість	1021	71000	71000
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
<b>Довгострокові біологічні активи:</b>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	3329674	3529414
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>114590865</b>	<b>1699385106</b>
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	4448	-
<b>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</b>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<b>Поточна дебіторська заборгованість:</b>			
за розрахунками з бюджетом	1120	4609	2520
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	442498	470424
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	140367
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	309203	232667
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</b>			
<b>національній валюті, у тому числі в:</b>	<b>1160</b>	73247023	65439501
касі	1161	11459	9019
казначействі	1162	73235564	65430482
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	6615703	7502424
<b>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</b>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
<b>рахунках в установах банків, у тому числі в:</b>	<b>1175</b>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>80623484</b>	<b>73787903</b>
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	97107	63469
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>195311456</b>	<b>1773236478</b>

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	208364477	220483635
Капітал у дооцінках	1410	-	1576006419
Фінансовий результат	1420	-23194033	-35553875
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>185170444</b>	<b>1760936179</b>
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	4448	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	35100	44689
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	2783	4437
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	1400
за розрахунками з оплати праці	1560	45598	119174
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	10052804	12130501
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>10140733</b>	<b>12300201</b>
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1700</b>	<b>279</b>	<b>98</b>

БАЛАНС	1800	195311456	1773236478
--------	------	-----------	------------

Керівник (посадова особа)

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)



*Роман ВАСЬКО*

*Наталія ІВАНЮХА*

## Додаток Д

### Штатний розпис КНЛУ за 2019 рік

Зведений штатний розпис Київського національного лінгвістичного університету з 01 січня 2019 року

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посада	Кількість штатних посад	Разом по окладах ЄТС	Надбавки по видам (грн.)				Доплати (грн.)				Разом надбавки та доплати (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць (грн.)	Фонд заробітної плати на рік (грн.)	
				за почесне звання	за склад та напруженість	за вислугу років	інші	за вчене звання	за науковий ступінь	інші	доплата до м.п. з/п				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>Загальний фонд</b>															
1	АУП (ректор, проректори)	3	26 961,90	5 392,37	4 648,68	8 088,57			8 190,85	4 950,76			31 271,23	58 233,13	698 797,56
2	Проректор з АІР	1	7 957,00	1 591,40									1 591,40	9 548,40	114 580,80
3	АУП (декани та інші)	2	17 313,78			5 194,14			5 020,99	3 029,91			13 245,04	30 558,82	366 705,84
4	Науково-педагогічний персонал	185,5	1 340 213,86	13 919,52		283 820,44			308 339,71	195 501,59			801 581,26	2 141 795,12	25 701 541,44
5	Інші НПП	1	4 521,03			452,10							452,10	4 973,13	59 677,56
6	Педагогічні працівники	6	22 938,00			3 590,70							1 367,70	27 896,40	334 756,80
7	Спеціалісти	158	485 112,50										185 628,50	670 741,00	8 048 892,00
8	Бібліотекарі	30	113 956,00			19 869,05	25 293,13				1 401,20		13 304,00	173 823,38	2 085 880,56
9	Робітники	86,3	182 269,20										16 500,72	177 860,70	4 394 377,44
	<i>Разом по всіх категоріях працівників</i>	<i>472,8</i>	<i>2 201 243,27</i>	<i>20 903,29</i>	<i>4 648,68</i>	<i>321 015,00</i>	<i>25 293,13</i>	<i>321 551,55</i>	<i>203 482,26</i>	<i>17 901,92</i>	<i>378 160,90</i>	<i>1 292 956,73</i>	<i>3 494 200,00</i>	<i>41 805 210,00</i>	
	<b>Матеріальна допомога на оздоровлення та щорічна винагорода педагогічним працівникам</b>														1 548 890,00
	<b>Разом по загальному фонду</b>	<b>472,80</b>	<b>2 201 243,27</b>	<b>20 903,29</b>	<b>4 648,68</b>	<b>321 015,00</b>	<b>25 293,13</b>	<b>321 551,55</b>	<b>203 482,26</b>	<b>17 901,92</b>	<b>378 160,90</b>	<b>1 292 956,73</b>	<b>3 494 200,00</b>	<b>43 354 100,00</b>	
<b>Спеціальний фонд</b>															
1	АУП (ректор, проректори)	1	17 208,27	3 441,65	13 248,42	5 162,48	40 442,85	5 678,73	5 162,48				73 136,61	90 344,88	1 084 138,56
2	Проректор з АІР				3 978,50		7 957,00						11 935,50	11 935,50	143 226,00
3	АУП (декани та інші)	5	42 994,56		25 970,69	7 791,20	47 612,90	11 418,00	7 747,71				100 540,50	143 535,06	1 722 420,72
4	Науково-педагогічний персонал	357,6	2 328 275,65	4 413,14	366 896,95	416 752,20	193 152,14	211 989,29	177 114,79	10 267,39			1 380 585,90	3 708 861,55	44 506 338,60
5	Інші НПП	1	4 521,03		1 700,00		520,00						2 220,00	6 741,03	80 892,36
6	Педагогічні працівники	3	11 007,00		13 319,50	332,30	11 543,60						1 367,70	37 570,10	450 841,20
7	Спеціалісти	75,25	216 081,50		151 461,25	3 380,60	131 800,40						90 405,35	377 047,60	593 129,10
8	Бібліотекарі	10	31 500,00		2 036,50	2 997,00	2 036,50						10 230,00	17 300,00	48 800,00
9	Робітники	104,95	222 576,55		13 187,75		4 567,00						14 071,68	215 379,80	5 437 089,36
	<i>Разом по всіх категоріях працівників</i>	<i>536,80</i>	<i>2 874 164,56</i>	<i>7 854,79</i>	<i>591 799,56</i>	<i>436 415,78</i>	<i>439 632,39</i>	<i>229 086,02</i>	<i>190 024,98</i>	<i>24 339,07</i>	<i>317 382,85</i>	<i>2 236 535,44</i>	<i>5 170 700,00</i>	<i>61 128 096,00</i>	
	<b>Погодівний фонд</b>														900 000,00
	<b>Погодівний фонд (акредитація)</b>														30 000,00
	<b>Матеріальна допомога на оздоровлення та щорічна винагорода педагогічним працівникам</b>														2 441 904,00
	<b>Разом по спеціальному фонду</b>	<b>536,80</b>	<b>2 874 164,56</b>	<b>7 854,79</b>	<b>591 799,56</b>	<b>436 415,78</b>	<b>439 632,39</b>	<b>229 086,02</b>	<b>190 024,98</b>	<b>24 339,07</b>	<b>317 382,85</b>	<b>2 236 535,44</b>	<b>5 185 700,00</b>	<b>64 500 000,00</b>	
	<b>Разом по ВЮ</b>	<b>1 029,60</b>	<b>5 075 407,83</b>	<b>28 758,08</b>	<b>596 448,24</b>	<b>757 430,78</b>	<b>464 925,52</b>	<b>550 637,57</b>	<b>393 507,24</b>	<b>42 240,99</b>	<b>695 543,75</b>	<b>3 529 492,17</b>	<b>8 679 900,00</b>	<b>107 854 100,00</b>	

В. в. ректора

Начальник планово-фінансового відділу

Головний бухгалтер



Р. В. Васько

Ю. О. Зборовська

Н. А. Іванюха





## Додаток Ж

## Штатний розпис КНЛУ за 2021 рік

"ЗА І ВЕРДИДУ"

Штат в кількості 2052,1 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати на 2021 р.:

досягти мільйонів гривень: сорок одна тисяча гривень сорок два з половиною (41 542,82 грн)

Заступник міністра

Світлана ДАНИЛЕНКО

## ШТАТНИЙ РОЗПИС

Київського національного лінгвістичного університету на 2021 рік (з 01.01.2021 по 31.12.2021)

## 1. ЗА РАХУНОК ЗАГАЛЬНОГО ФОНДУ

№ п/п	Посада	Кількість штатних одиниць	Середнє по ЄС	Повідомлення про збільшення зарплати на 11% згідно з постановою Кабінету Міністрів України	Розрахунок по окладу	Надоборні кошти (всього по окладу)				Доплати по окладу (окладу)				Інші доходи	Інші доходи	Інші доходи	Інші доходи	Інші доходи
						за основні заняття/співвідношення	за спеціальність/надоборність	за вступні виплати	за інші	за внаслідок	за неперейшов	за інші	за інші					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1. АУП ЗА УМОВАМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІДСЕНІЙ ДО НПП</b>																		
1	24	Ректор, професор, доктор наук	1	11 641	12 921,51	12 921,51	2 584,30	6 460,76	3 876,45	4 264,10	3 230,38			20 415,99	12 921,51	33 337,50	400 049,99	
2	95%	Проректор	1	11 058	12 275,49	12 275,49			3 682,65	4 050,91	3 068,87			10 802,43	12 275,49	23 077,92	276 935,07	
		- професор, доктор наук	1	11 058	12 275,49	12 275,49			3 682,65	3 068,87	1 841,32			11 047,94	12 275,49	23 323,43	279 981,12	
3	22	Доцент	1	10 840	12 032,40	12 032,40			3 609,72	3 008,11	2 406,48			9 024,31	12 032,40	21 056,71	252 680,46	
		- доцент, доктор наук	1	10 840	12 032,40	12 032,40			3 609,72	3 008,11	1 804,86			8 422,68	12 032,40	20 455,08	245 460,98	
		- доцент, кандидат наук	1	10 840	12 032,40	12 032,40			3 609,72	3 008,11	1 804,86			8 422,68	12 032,40	20 455,08	245 460,98	
		РАЗОМ:	5			61 537,29	6 039,40	8 480,76	18 461,18	17 400,10	12 351,91			59 713,38	61 837,28	121 290,64	1 455 007,53	
<b>2. Науково-педагогічний персонал</b>																		
1	21	Завідувач кафедри:	6	10 280	11 410,80	68 464,80	9 128,64		20 530,44	22 593,38	17 118,20			69 377,69	68 464,80	137 842,48	1 654 109,57	
		- професор, доктор наук	1	9 131	10 135,41	10 135,41	2 027,08		3 040,62	2 533,85	2 533,85			16 216,66	20 270,82	36 487,48	437 849,71	
		- доцент, кандидат наук	2	9 131	10 135,41	20 270,82	2 027,08		6 081,25	5 067,71	3 040,62			16 216,66	20 270,82	36 487,48	437 849,71	
		- старший викладач, кандидат наук	1	8 010	8 891,10	8 891,10			2 067,33	1 333,67				4 001,00	8 891,10	12 892,10	154 705,14	
2	20	Професор:	14,93	9 719	10 788,09	161 066,18	17 443,17		48 319,66	53 151,84	40 266,55			159 181,61	161 066,18	320 247,80	3 842 971,14	
		- кандидат наук	3,5	9 719	10 788,09	37 758,32	3 236,43		11 327,49	12 463,24	5 663,75			32 667,92	37 758,32	70 446,23	845 354,77	
3	19	Доцент:	2	9 131	10 135,41	20 270,82	4 054,16		6 081,25	5 067,71	5 067,71			20 270,82	20 270,82	40 541,64	496 460,88	
		- кандидат наук	78,8	9 131	10 135,41	798 670,31	50 677,05		199 667,58	199 667,58	119 900,55			569 812,75	798 670,31	1 368 483,06	16 421 795,70	
		- який не має наукового ступеня кандидата наук	2	9 131	10 135,41	20 270,82			6 081,25	5 067,71				11 146,95	20 270,82	31 418,77	377 037,25	
4	17	Старший викладач:	5,07	8 010	8 891,10	53 079,87	4 445,56		15 923,96		7 961,98			28 331,50	53 079,87	81 411,36	976 936,35	
		- який не має наукового ступеня кандидата наук	19,7	8 010	8 891,10	175 154,67			52 546,40					52 546,40	175 154,67	227 701,07	2 732 412,85	
5	16	Викладач:	3,7	7 449	8 268,39	30 583,05			9 177,91		4 588,95			13 766,87	30 583,05	44 350,92	532 310,02	
		- кандидат наук	32,3	7 449	8 268,39	267 069,00			80 120,70					80 120,70	267 069,00	347 186,70	4 196 276,35	
		РАЗОМ по НПП:	172,9			1 671 685,16	93 039,17		461 575,03	305 619,01	207 373,82			1 067 598,04	1 671 685,16	2 739 283,20	32 871 518,37	
<b>3. Інші НПП</b>																		
1	16	Вчений секретар	1	7 449	8 268,39	8 268,39			1 653,68		2 067,10			5 787,87	8 268,39	14 056,26	168 675,16	
2	12	Завідувач аспірантури	1	5 660	6 226,00	6 226,00			1 653,68		2 067,10			5 787,87	6 226,00	11 974,97	75 391,20	
		РАЗОМ по інших НПП:	2			14 500,99			1 653,68		2 067,10			11 575,74	14 500,99	26 031,23	244 066,36	
		РАЗОМ по НПП:	179,9			1 747 763,44	98 078,57	8 460,76	481 689,89	325 077,21	221 792,83			1 133 099,26	1 747 763,44	2 880 882,70	34 570 592,35	
<b>4. АДМІНІСТРАТИВНО-ГОСПОДАРСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ</b>																		
1	70%	Помічник ректора	1	8 149		8 149,00								8 149,00	8 149,00	97 788,00		
2	10	Уповноважений з адміністративної діяльності	1	4 859		4 859,00								1 141,00	1 141,00	72 030,00		
3	5	Секретар	2	3 631		7 262,00								4 736,00	4 736,00	14 000,00		
		РАЗОМ:	4			20 270,00								5 879,00	5 879,00	20 270,00	26 149,00	313 768,00
<b>Невчально-методичний відділ</b>																		
1	13	Начальник навчально-методичного відділу	1	6 061		6 061,00								6 061,00	6 061,00	72 732,00		
2	12	Методист вищої категорії	3	5 660		16 978,00			5 603,40					1 020,00	6 623,40	18 678,00	25 301,40	303 616,80
3	12	Керівник навчальної і виробничої практики	1	5 660		6 226,00			1 697,80					340,00	2 207,80	6 226,00	8 433,80	101 205,60
1	2	Разом по розділу 7	4,9			19 289,00								5 288,00	5 288,00	19 289,00	34 667,18	296 683,20
		Разом по всіх категоріях працівників	690,4			4 396 419,22	13 199,60	8 920,00	261 212,68	71 644,77	267 588,00	246 277,85	19 964,68	855 668,31	1 440 866,28	4 380 416,22	5 821 206,55	69 387 193,62
<b>Погоджений фонд</b>																		
<b>Матеріальна допомога на оздоровлення та відпочинок викладачів і науковців працівників</b>																		
<b>Стимуляційні виплати</b>																		
<b>Разом по спеціальному фонду</b>																		
		РАЗОМ по усім:	1 643,1			4 396 419,22	13 199,60	8 920,00	261 212,68	71 644,77	267 588,00	246 277,85	19 964,68	855 668,31	1 440 866,28	4 380 416,22	6 016 542,82	75 450 693,00
		РАЗОМ по усім:	1 643,1			7 195 223,46	111 234,07	12 281,36	787 476,97	127 541,27	592 585,20	468 670,68	64 969,28	1 684 858,91	3 249 643,04	7 195 223,46	16 641 542,82	132 935 960,00

Ректор

Начальник планово-фінансового відділу



Роман ВАСЬКО

Олена ЮХИМЕНКО