

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

**АКТУАЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

***Анотація.** У статті розглянуто важливість мотивації у системі управління персоналом та необхідність її формування як невід'ємної складової кадрової політики вищих навчальних закладів. Привести у дію організовану систему мотивації для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї керівного органу або керівної особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи мотивації, щоб вона розпочала своє функціонування. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати й організувати роботу, а й змотивувати працівників виконувати її відповідно до опрацьованого плану.*

***Ключові слова:** мотивація, система мотивації, моделі мотивації, управління персоналом, кадрова політика.*

Морозова Марина Эдуардовна

**АКТУАЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ
КАК НЕОТЪЕМЛЕМОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

***Аннотация.** В статье рассмотрены важность мотивации в системе управления персоналом и необходимость ее формирования как неотъемлемой составляющей кадровой политики вузов. Привести в действие организованную систему мотивации для получения необходимого результата возможно только путем определенного влияния на нее управляющего органа или руководящего лица. Необходимы определенные инструменты воздействия на элементы системы мотивации, чтобы она начала свое функционирование. Для того, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен не только спланировать и организовать работу, но и мотивировать работников выполнять ее в соответствии с проработанным планом.*

***Ключевые слова:** мотивация, система мотивации, модели мотивации, управления персоналом, кадровая политика.*

Morozova Marina Edwardovna

**SYSTEM OF AKTUALNIST MOTIVATSIÏ PRATSIVNIKIV
YAK NEVID'EMNOÏ SKLADOVOÏ KADROVOÏ POLITIKI
VISCHIH NAVCHALNA ZAKLADIV**

Abstract. *The article discusses the importance of motivation in the management of staff and the need for its formation as an integral part of personnel policy institutes. Actuate organized system of motivation to get the desired result is possible only through a certain influence on its governing body or governing entity. Requires certain tools exposure to the elements of motivation, that it started its operation. In order to effectively move toward the goal, the manager must not only plan and organize work, but also to motivate employees to perform it according to the developed plan.*

Key words: *motivation and incentives, motivation model, personnel management, personnel policy.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. Мотивація персоналу вищих навчальних закладів нині залишається досить актуальною, незважаючи на достатню вивченість цього питання. Така ситуація спостерігається через те, що теоретичні дослідження не реалізовано у практичних рішеннях.

Тому проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки виконання завдань актуальної кадрової політики, які постали перед вищими навчальними закладами, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників до ефективної діяльності та надання якісних освітніх послуг. Ідеться про застосування таких форм і методів стимулювання працівників, які б сприяли високій ефективності їхньої роботи.

Отже, вагома роль в управлінні персоналом повинна надаватися мотивації. *Мотивація* — це рушійна сила, коли як мотиви можуть виступати: безпосередній інтерес та усвідомлення важливості отримуваних знань, прагнення самоствердитися, випробувати й виявити свої здібності, знайти своє місце в ієрархії соціальних стосунків у колективі, дістати схвалення керівника.

В Енциклопедії освіти мотивація тлумачиться як система детермінант, причин, стимулів, мотивів, що спонукає людину до трудової діяльності².

На думку професора Є. Чернишової, для того щоб вищі навчальні заклади забезпечили себе висококваліфікованим персоналом, потрібно проводити активну кадрову політику й розробити цілеспрямовану систему мотивації. Так, першим кроком в цьому процесі буде саме концептуальне бачення підходів до активної кадрової політики та розробка складових цілеспрямованої системи мотивації¹⁰.

Учені, які вивчають проблеми мотивації, розглядають її як «своєрідний механізм, що стабілізує систему мотивації до нових вимог розвитку суспільства».

² Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. — К.: Хрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

¹ Чернышова Е. Р. Методологические подходы к оцениванию кадрового потенциала высших учебных заведений / Е. Р. Чернышова // Alma mater (Вестник высшей школы). — 2013. — № 1.

Такий підхід потребує сучасних моделей системи мотивації, які в змозі зробити її на рівні світових стандартів і більш демократичною³.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Німецький філософ А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація» (1900–1910 рр.). Існує досить багато теорій мотивації, тому кожне підприємство вибирає лише ту, яка найкраще відповідає його фінансовому становищу. Адже сьогодні кожна людина хоче бачити якусь винагороду за зроблену ту чи іншу справу, яка буде для неї стимулом на майбутнє¹¹. А американський учений Д. Аткинсон одним із перших запропонував загальну теорію мотивації¹².

Аналіз вітчизняної і зарубіжної спеціальної літератури свідчить про безумовний інтерес учених до цієї проблеми. Засновниками теорії мотивації можна вважати А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, чії праці дали старт для дослідницьких проєктів з питання. Проблеми мотивації персоналу викладено в працях і сучасних учених, таких як: В. Бондар, М. Виноградський, Г. Дмитренко, А. Колот, О. Кузьмін, Є. Чернишова, Г. Щокін тощо.

У вищезазначених працях знайшли своє відображення окремі аспекти створення системи мотивації персоналу, підвищення результативності та ефективності праці. Проблема впливу сучасних мотиваційних процесів на продуктивність праці персоналу організації залишається на сьогодні малодослідженою.

Метою цієї статті є виявлення шляхів поліпшення мотивації персоналу у вищих навчальних закладах освіти, тим самим забезпечення реалізації активної кадрової політики.

Виклад основного матеріалу

Поняття мотивації тісно пов'язано з проблемою управління персоналом. Однією зі складових управління є мотивація, а саме система мотивації, яка характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють кожного окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності вищих навчальних закладів освіти⁶.

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише певним впливом керівного органу або особи, у нашому випадку це вищий навчальний заклад. Потрібні певні інструменти впливу на елементи системи мотивації, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівництво вищих навчальних закладів має не тільки спланувати й організувати роботу, а й

³ Дмитренко Г. А. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. А. Дмитренко, Є. Р. Чернишова // Вища школа. — К., 2009. — № 12.

¹¹ Шопенгауер А. Полное собрание сочинений : в 4-х т. — М., 1900. — Т. 1. — С. 317.

¹² Atkinson JH, Slater MA, Patterson TL, et al. Prevalence, onset and risk of psychiatric disorders in men with chronic low-back pain. Pain IS. Bonica J.J., Definitions and taxonomy of pain // The Management of pain / Eds J.J. Bonica et al. — 2-nd Ed. — Philadelphia, 1990. — Vol. 1. — P. 18.

⁶ Морозова М. Е. Стимулювання персоналу до професійного розвитку / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 1(14). — Ч. 1. / голов. ред. В. В. Олійник. — 2010. — С. 124–131.

застосовувати систему мотивації до працівників згідно з опрацьованим планом і для досягнення цілей закладу.

Так, на думку видатного американського вченого А. Маслоу, справжнє задоволення людина отримує лише під час реалізації задоволення своїх потреб. Саме у цьому випадку вона стає сама собою. Задоволення потреби до самоактуалізації, яка залежить від задоволення естетичних, когнітивних потреб й потреб у самореалізації, не пов'язане з будь-якою потребою, заповненням будь-якого недоліку. Створення нового в людині, зростання й розвиток людини спонукає мотивацію до досягнення цілей і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п.⁵

Отже, мотивація — це процес спонукання працівників до досягнення стратегічних цілей вищого навчального закладу, відтак результатом є надання якісних освітніх послуг. Основним механізмом виникнення мотивації слугує створення стійких причинно-наслідкових зв'язків між діями або бездіяльністю самих працівників і, відповідно, реакцією вищого навчального закладу на них.

Ефективна система мотивації працівників має дуже велике значення для реалізації кадрової політики, надаючи собою основу для багатьох процедур: внутрішнього переміщення, висунення на підвищення, винагороду, моральне стимулювання тощо.

На рівні стратегії мотивація професійної діяльності виконує на нашу думку, такі задачі:

- підвищує ефективність діяльності вищих навчальних закладів;
- допомагає самовдосконаленню працівників з урахуванням їхніх потреб, заохочує прагнення до професійного зростання.

На рівні тактики мотивація сприяє:

- підвищенню зацікавленості у праці;
- підвищенню задоволення від роботи, виявляючи перешкоди та шляхи їх подолання;
- накопичуванню професійного досвіду вдосконалення й вироблення конкретного плану дій;
- поставленню реалістичних цілей на найближче майбутнє⁴.

Мотивація працівників — це підвищення ефективності роботи вищого навчального закладу в цілому і тому є однією з основних завдань керівництва. Фактором, котрий допоможе зробити систему мотивації універсальною, може стати, як ми вже зазначали, підхід до активної кадрової політики та розробка складових цілеспрямованої системи мотивації.

А шлях до ефективної професійної діяльності працівників лежить через розуміння їхньої мотивації (табл. 1). Тільки знаючи те, що ними рухає, що спонукає їх до діяльності, які мотиви лежать в основі їхніх дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління цією системою. Для цього потрібно

⁵ Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 351 с. — (Серия «Мастера психологии»).

⁴ Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 1998. — 224 с.

знати, як виникають або викликаються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви приводитимуться в дію, як здійснюється мотивування в цілому.

Таблиця 1

Мотиваційні фактори

Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
Умови праці	Потреба мати гарні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з людьми, мати доброзичливі стосунки з колегами
Взаємини	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з колегами
Визнання	Потреба в тому, щоб довколишні цінували досягнення й успіхи
Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
Різноманітність і зміни	Потреба в змінах, бажання постійно бути готовому до дій
Креативність	Бажання бути творчим працівником, відкритим до нових ідей
Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку
Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Як нами зазначалось, існує колосальна кількість способів впливу на мотивацію працівників, причому діапазон їх постійно зростає.

Дозволимо собі запропонувати деякий можливий розвиток мотивації працівників, це результат співвідношення мотивувальних і підтримувальних факторів.

Підтримувальні фактори:

- гроші;
- умови;
- безпека;
- надійність.

Мотивувальні фактори:

- визнання;
- зростання;
- досягнення;
- відповідальність і повноваження.

Як свідчить аналіз, якщо обидві групи факторів відсутні — робота стає нестерпною. Коли присутні тільки підтримувальні фактори — незадоволеність від роботи мінімальна. Присутність тільки мотивувальних факторів — співробітнику подобається робота, але він не може собі її дозволити. А якщо обидві групи факторів присутні — робота приносить максимальну задоволеність⁹.

⁹ Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — СПб. : Питер, 1999. — 720 с.

Логічно припустити, що з плином часу і залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов, мотивувальні і підтримувальні фактори будуть змінюватися, охоплюючи то більш вузьку, то більш широку грань такого багатогранного поняття, як «мотивація». Оскільки цей процес відбувається безперервно, то можна сказати, що системи, які охоплюються різними теоріями і характеризують мотивацію окремого працівника, постійно мігрують⁷.

Варто відмітити, що під час створення системи мотивації у вищих навчальних закладах актуальності набуває застосування певних видів як матеріального, так і морального стимулювання. В основі матеріального й морального стимулювання має знаходитись об'єктивний критерій оцінки діяльності кожного з працівників. Зазначимо напрям та завдання мотивації:

1. досягнення (надавати працівникам можливість виконувати відповідальні завдання розвитку вищих навчальних закладів, стимулювати їхні пропозиції та ініціативу);

2. система участі (давати змогу працівникам брати участь і поділяти успіх у діяльності вищих навчальних закладів, що є й їхнім успіхом);

3. навчання (орієнтувати працівників на планування своєї кар'єри і фахового зростання);

4. відданість (дати можливість працівникам бачити переваги роботи саме в цьому вищому навчальному закладі);

5. корпоративна культура (створити в вищому навчальному закладі атмосферу, за якої працівники структурних підрозділів одержуватимуть задоволення від праці);

6. винагорода (надавати справедливу оплату відповідно до «цінності» посади та індивідуальної діяльності, з метою спонукання працівників до досягнення позитивних результатів);

7. мотивація організацією та управлінням (створювати у вищому навчальному закладі комфортні умови для ефективної роботи, впроваджувати передові форми і методи управління);

8. визнання (розпізнавати й помічати успіхи в діяльності працівників та цінувати їхній внесок).

На рис. 1 ми зобразили основні завдання мотивації.

Розглянемо докладніше, в чому полягає кожне з наведених завдань.

1. Залучення працівників. У цьому сенсі система мотивації повинна бути конкурентоспроможною щодо тієї категорії працівників, які потрібні навчальному закладу.

2. Стимулювання. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, слід піклуватися про підвищення результативності й ефективності їхньої діяльності.

3. Відповідальність та повноваження. У цьому випадку працівники отримують не тільки завдання, а й права приймати самостійні рішення щодо їх реалізації.

⁷ Морозова М. Е. Форми управління процесом підготовки педагогічних працівників до професійного розвитку / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 3(16) / голов. ред. В. В. Олійник. — 2011. — С. 113–118.

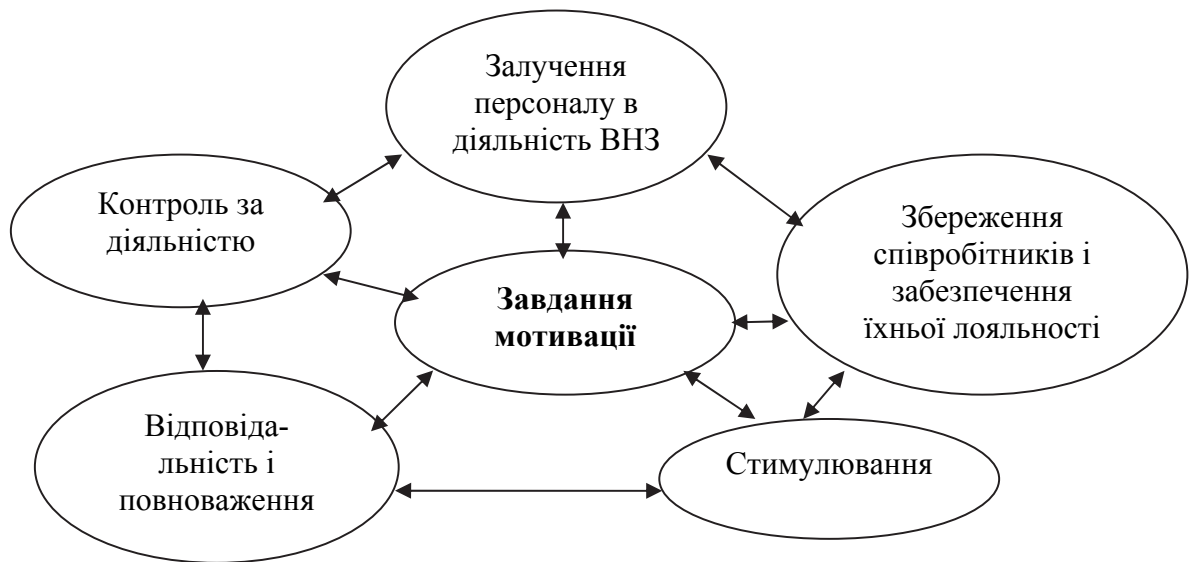


Рис. 1. Основні завдання актуалізації мотивації

4. Контроль. Продумана система мотивації дає можливість вищому навчальному закладу контролювати й ефективно керувати витратами, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5. Збереження співробітників. Коли винагорода не відповідає тому, що пропонує вищий навчальний заклад, співробітники можуть залишити цей заклад.

Реальні досягнення працівників у вищих навчальних закладах за рідкими винятками стимулюються, як ми зазначали, за допомогою нематеріальних засобів, таких як: нагрудні знаки, Почесна грамота, подяка тощо.

Варто також зазначити, що у загальному випадку система мотивація включає моральний та матеріальний види заохочення. Більш вагомими та переконливими є саме матеріальні стимули. У такому випадку зацікавленість вищих навчальних закладів полягає в тому, щоб оптимізувати витрати грошових коштів на мотивацію працівників, а інтереси працівників, навпаки, зводяться до отримання саме матеріальної вигоди. Тому визначення шляхів поліпшення мотивації у вищих навчальних закладах, на нашу думку, може дати бажаний результат.

На державному рівні мотивація працівників вищого навчального закладу забезпечується на підставі Єдиної тарифної сітки розрядів та коефіцієнтів «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів», затвердженої Наказом МОН № 557 від 26.09.05 р., який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 3 жовтня 2005 р. за № 1130/11410 (зі змінами та доповненнями). Саме цим наказом визначаються як розмір заробітної плати залежно від рівня компетентності, так і види матеріального заохочення діяльності. Проведення аналізу до визначення розміру заробітної плати дає змогу стверджувати, що відповідно до наявних розрядів та коефіцієнтів практично відсутня матеріальна мотивація до розвитку⁸.

Проведення активної кадрової політики та розробка складових цілеспрямованої системи мотивації дасть змогу в кінцевому результаті припинити відтік найталановитіших молодих спеціалістів та поліпшити якість вітчизняної освіти⁸.

Бачимо, мотивувати — це означає знати, що важливо для працівників (матеріальні або моральні стимули) і запропонувати це важливе в обмін на бажану робочу поведінку. У дослідженнях, проведених Університетом штату Айова, зазначалося, що у пошуках новітніх механізмів підвищення зацікавленості в досягненні цілей організації не можна не бачити, що... грошові заохочення дають найбільші підвищення ефективності діяльності, майже в два рази більше, ніж ефекти від декларації мети, або збагачення змісту роботи. Гроші — це ключове заохочення ... жоден інший заохочувальний або мотиваційний механізм навіть поруч не стоїть з ними.

Прихильність або лояльність працівників має досягатися завдяки: задоволеності, відданості та наявності альтернатив.

На думку фахівців, спираючись на їхні уявлення і чекання (а не тільки на думку керівника вищого навчального закладу), можна отримати об'єктивну картину, визначити фактори та причини, що заважають ефективній роботі¹.

При цьому треба мати на увазі: будь-яка деталь розмови (яка, на перший погляд, може здатися дрібницею) часом є тим єдиним ключем, яким «відкриває» ті чи інші мотиваційні «двері».

Отже, вся діяльність буде ефективною, якщо вона правильно вмотивована керівником та має приносити реальну користь. Пропонуємо найпростішу схему мотиваційного процесу, яка представлена нами на рис. 2.



Рис. 2. Мотиваційний процес для працівників ВНЗ

Більш того, матеріальні або моральні сторони мотивації, які сьогодні мотивують конкретного працівника до інтенсивної праці, завтра можуть сприяти «відключенню»

⁸ Олійник В. В. Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти / В. В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. — 2010. — № 2. — С. 3–7.

¹ Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : моногр. / О. І. Бондарчук. — К. : Наук. світ, 2008. — 318 с.

того ж самого працівника. Ніхто точно не може сказати, як діє механізм мотивації, якої сили повинен бути мотивувальний фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, як і чому він спрацює.

На жаль, не існує єдиних схем мотивації, які однаково ефективно впливали б на різних працівників. Саме тому більшість керівників вищих навчальних закладів освіти експериментують з різними системами мотивації, намагаючись знайти найбільш відповідні саме для свого навчального закладу.

Висновки

Проведений аналіз дав можливість виділити основні економічні чинники системи мотивації, які відповідають вимогам сьогодення. Це, у першу чергу, та винагорода, що допомагає зацікавити працівників і має вплив на подальшу ефективність роботи в цілому.

Тобто, у нашому розумінні мотивація — це створення умов (матеріальних або нематеріальних) для розкриття можливостей працівників вищих навчальних закладів. Складовими мотивації можуть бути створення належних умов праці та відпочинку, використання системи компенсацій і пільг, що створюють умови для збереження кадрового потенціалу.

Головною проблемою розроблення схеми мотивації є дуже тривалі витрати часу на вивчення рушійних мотивів кожного працівника. Помилкова система мотивації може бути і чинником провалу діяльності вищого навчального закладу. Тому система мотивації повинна бути багатофакторною; мати конкретну спрямованість на групу працівників або на окремого працівника; постійно удосконалюватися та доповнюватися.

Отже, формування позитивної мотивації буде успішним, якщо: забезпечується реалізація самої системи мотивації; здійснюється наступність; враховується гуманітарна і культурологічна спрямованість, варіативність, проблемність, особиста значущість працівників та їхня діяльність, самореалізація і самоствердження; здійснюється організаційно-методична підтримка працівників.

Таким чином, система мотивація забезпечує належну професійну діяльність, сприяє професійному вдосконаленню персоналу вищих навчальних закладів.

Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на аналіз та перевірку дієвості систем мотивації, які будуть спрямовані на розгляд практичного аспекту впровадження мотивації у вищих навчальних закладах та дослідження впливу цих систем мотивації на ефективність праці персоналу.

Список використаних джерел

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : моногр. / О. І. Бондарчук. — К. : Наук. світ, 2008. — 318 с.
2. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. — К. : Хрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
3. Дмитренко Г. А. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. А. Дмитренко, Є. Р. Чернишова // Вища школа. — К., 2009. — № 12.

4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: павч. посіб. / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 1998. — 224 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. — 3-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 351 с. — (Серия «Мастера психологии»).
6. Морозова М. Е. Стимулювання персоналу до професійного розвитку / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 1(14). — Ч. 1. / голов. ред. В. В. Олійник. — 2010. — С. 124–131.
7. Морозова М. Е. Форми управління процесом підготовки педагогічних працівників до професійного розвитку / М. Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 3(16) / голов. ред. В. В. Олійник. — 2011. — С. 113–118.
8. Наказ МОН № 557 від 26.09.05 р., зареєстрований в Міністерстві юстиції України 3 жовтня 2005 р. за № 1130/11410.
9. Олійник В. В. Сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти / В. В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. — 2010. — № 2. — С. 3–7.
10. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — СПб. : Питер, 1999. — 720 с.
11. Чернышова Е. Р. Методологические подходы к оцениванию кадрового потенциала высших учебных заведений / Е. Р. Чернышова // Alma mater (Вестник высшей школы). — 2013. — № 1.
12. Шопенгауэр А. Полное собрание починений : в 4-х т. — М., 1900. — Т. 1. — С. 317.
13. Atkinson JH, Slater MA, Patterson TL, et al. Prevalence, onset and risk of psychiatric disorders in men with chronic low-back pain. Pain IS. Bonica J.J., Definitions and taxonomy of pain // The Management of pain / Eds J.J. Bonica et al. — 2-nd Et. — Philadelphia, 1990. — Vol. 1. — P. 18.

Morozova Marina Edwardovna

**SYSTEM OF AKTUALNIST MOTIVATSIÏ PRATSIVNIKIV
YAK NEVID'EMNOÏ SKLADOVOÏ KADROVOÏ POLITIKI
VISCHIH NAVCHALNA ZAKLADIV**

Motivation of staff of higher education institutions currently remains very relevant, despite sufficient to consider the matter. This situation is due to the fact that theoretical research is not realized in practical solutions.

Therefore, the problem of motivation of staff of higher education institutions has become essential as problem solving actual personnel policies facing higher institutions is possible only when creating a proper motivational foundations that can encourage employees to the effective operation and delivery of quality educational services. It is about the use of such forms and methods of stimulating workers who have contributed to the higher effectiveness.

Thus, an essential role in the management of staff should be given the motivation. Motivation — is the driving force, which as motives may act as a direct interest and awareness of the importance of receiving knowledge, the desire to assert themselves, to test and demonstrate their ability to find their place in the hierarchy of social relationships in the team, get the approval of the head.

Bring in the action organized system to get the required result is possible only by the governing body of some influence or person, in this case higher education. Requires certain tools influence the elements of motivation, so she started to function. One of these tools is motivation. In order to effectively move towards the goal, the management of higher education institutions must not only plan and organize work, but also use the system to motivate employees according to a plan worked out to achieve the goals and institutions.

Therefore, a positive motivation to be successful if: ensured the implementation of the system of motivation; carried continuity; taken into account humanitarian and cultural orientation, variability, problematic, personal importance of employees and their activities, and self-fulfillment; carried out organizational and methodological support staff.

Thus, the system provides adequate motivation for professional activities, promotes professional development of staff in higher education.