

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28)

УДК 331.103

Анатолій КОЗИНЕЦЬ  
ПВНЗ "Європейський університет"  
<https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

## ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Важливо створити сучасну систему управління, здатну реагувати на динамічні зміни зовнішнього світу. Ця система має включати врахування внутрішніх ресурсів і потреб установи. Також важливо розвивати освітні та наукові процеси, в яких працівники можуть активно брати участь. Це життєво важливо, оскільки від цього залежить ефективність функцій вищих навчальних закладів. Конкуреноспроможність вищого навчального закладу компанії з надання освітніх послуг забезпечується кваліфікованими інноваційними працівниками закладу. Це пов'язано з тим, що більшість управлінських обов'язків вищих навчальних закладів передбачає призначення працівників, які відповідають встановленим вимогам до їх посад; оцінку їх ефективності як працівників; мотивацію та оплату праці працівників. Мотивація працівників до підвищення якості роботи педагогів і науковців є однією з ключових складових розвитку вищого навчального закладу.*

*Метою дослідження є дослідження, функціональних особливостей управління мотивацією працівників закладів вищої освіти.*

*Специфіка діяльності науково-педагогічних працівників вирізняється творчим, дослідницьким, інноваційним характером, що має освітню та комунікативну спрямованість. Тому врахування творчих мотивів поведінки є важливим для ефективного управління вищим навчальним закладом. Інноваційна спрямованість праці передбачає використання новітніх інформаційних технічних засобів, каналів комунікацій та освітніх платформ. Управління мотивацією до розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників базується на дотриманні особистісно-зорієнтованого підходу.*

*Чинник оплати праці як одного з матеріальних засобів мотивації є ефективним, якщо вона виконує не лише відтворювальну, а й стимулюючу функцію. Тому з метою заохочення висококваліфікованих працівників до багаторічної роботи у навчальному закладі необхідним є забезпечення їх конкуреноспроможною заробітною платою. Матеріальні винагороди за високі досягнення у праці повинні перевищувати розмір компенсації витрат на освітню та наукову діяльність для стимулювання працівників до подальшої реалізації власного науково-викладацького потенціалу. Важливою складовою мотиваційної системи є стиль управління, відповідно до якого пріоритетними є інтереси співробітників за потреби вищого навчального закладу, тому управління спрямоване на гармонізацію особистісних та організаційних інтересів. Задовольнивши потребу в оптимальних умовах праці співробітник прагне задовольнити вищі потреби, зокрема, потребу у визнанні. Тому визначальним аспектом управління мотивацією у вищому навчальному закладі має стати пропорційна залежність мотиваційної винагороди (матеріальної чи нематеріальної) від зусиль, які працівник доклав для досягнення результатів діяльності. В сучасному управлінні закладом вищої освіти важливо використовувати мотивацію як один із ефективних способів забезпечення кадрового потенціалу. Здійснюючи системні заходи внутрішньої та зовнішньої мотивації управління вищій навчальний заклад не лише залучає висококваліфікованих працівників, а й забезпечує їх зацікавленість у ефективній роботі в установі.*

*Висновки. Для ефективного управління трудовою мотивацією необхідна складна, гнучка та відкрита система управління трудовою мотивацією. Це пояснюється тим, що потрібна гнучка та відкрита система для гармонізації та оптимізації потреб як викладацького та наукового персоналу, так і вищого навчального закладу. Це також необхідно для досягнення загальнонавчальних цілей розвитку. Ефективне управління мотивацією базується на створенні широкого спектру нематеріальних і матеріальних мотиваційних інструментів. Це допомагає закладам вищої освіти конкурувати з іншими освітніми послугами на внутрішньому та міжнародному ринках. Створення гнучкої та комплексної системи вимагає створення додаткових видів діяльності.*

*Ключові слова: управління персоналом, науково-педагогічні працівники, вищій навчальний заклад, інновації, оцінка працівників, ефективність діяльності, мотивація.*

Anatolii KOZYNETS  
European University

## SUCH FORMS AND METHODS OF MOTIVATION OF PRACTITIONERS IN THE SPHERE OF YOUR EDUCATION

*It is important to create a modern management system capable of responding to dynamic changes in the outside world. This system should include taking into account the internal resources and needs of the institution. It is also important to develop educational and scientific processes in which employees can actively participate. This is vital, as the effectiveness of the functions of higher education institutions depends on it. The competitiveness of the higher educational institution of the company providing educational services is ensured by qualified innovative employees of the institution. This is due to the fact that most of the managerial responsibilities of higher education institutions involve the appointment of employees who meet the established requirements for their positions; assessment of their efficiency as employees; motivation and remuneration of employees. The motivation of employees to improve the quality of the work of teachers and scientists is one of the key components of the development of a higher educational institution.*

*The purpose of the study is to study the functional features of management of the motivation of employees of higher education institutions.*

*The results. The specificity of the activities of scientific and pedagogical workers is characterized by a creative, research, innovative nature, which has an educational and communicative focus. Therefore, taking into account the creative motives of behavior is important for the effective management of a higher educational institution. The innovative focus of work involves the use of the latest information technology tools, communication channels and educational platforms. Management of motivation for*

*the development of professional competence of scientific and pedagogical workers is based on adherence to a person-oriented approach.*

*The factor of remuneration as one of the material means of motivation is effective if it performs not only a reproductive, but also a stimulating function. Therefore, in order to encourage highly qualified employees to work for many years in an educational institution, it is necessary to provide them with a competitive salary. Material rewards for high achievements in work should exceed the amount of compensation for the costs of educational and scientific activities in order to stimulate employees to further realize their own scientific and teaching potential. An important component of the motivational system is the style of management, according to which the interests of employees are prioritized for the needs of the higher educational institution, therefore management is aimed at harmonizing personal and organizational interests. Having satisfied the need for optimal working conditions, the employee seeks to satisfy higher needs, in particular, the need for recognition. Therefore, the determining aspect of motivation management in a higher educational institution should be the proportional dependence of the motivational reward (material or non-material) on the efforts made by the employee to achieve performance results. In the modern management of a higher education institution, it is important to use motivation as one of the effective ways to ensure personnel potential. By carrying out systematic measures of internal and external management motivation, the higher educational institution not only attracts highly qualified employees, but also ensures their interest in effective work in the institution.*

*Effective management of labor motivation requires a complex, flexible and open system of labor motivation management. This is due to the fact that a flexible and open system is needed to harmonize and optimize the needs of both the teaching and research staff and the higher education institution. It is also necessary to achieve mutually beneficial development goals. Effective management of motivation is based on the creation of a wide range of intangible and tangible motivational tools. This helps higher education institutions to compete with other educational services in domestic and international markets. The creation of a flexible and complex system requires the creation of additional types of activities.*

*Keywords: personnel management, scientific and pedagogical workers, higher educational institution, innovation, evaluation of employees, efficiency of activity, motivation.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

В сучасних умовах для забезпечення динамічного розвитку закладів вищої освіти важливою є розбудова системи ефективного управління, яка у своєму функціонуванні орієнтується на зміни у зовнішньому оточенні та враховує внутрішні ресурси установи. Сучасні інноваційні освітні процеси вимагають активного розвитку науково-освітньої діяльності працівників закладів вищої освіти, постійного зростання рівня їх професійної компетентності. Саме персонал є однією із вирішальних складових ефективного здійснення закладом вищої освіти своїх функцій.

Завдяки висококваліфікованим, інноваційно спрямованим працівникам забезпечується конкурентний потенціал закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. До функціональних обов'язків управління вищим навчальним закладом належать наступна діяльність: здійснення комплектування штату працівників, що відповідають встановленим вимогам до посади; підвищення кваліфікації співробітників; оцінка ефективності діяльності персоналу; мотивація та оплата праці співробітників. Тому мотивація підвищення якості роботи науково-педагогічних працівників є однією із визначальних складових розвитку закладу вищої освіти.

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

Управління мотивацією працівників закладів вищої освіти досліджується в науковій літературі за певними аспектами. Управління як об'єкт наукових досліджень, управлінські парадигми та їх зв'язок з організаційними трансформаціями, функціонально-компетентнісний аналіз професійної діяльності та професійний розвиток управлінців аналізує С. Калашнікова[8]. О. Лютко [11] розкриває аспекти запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти, розкриває роль мотивації в роботі керівника, реалізацію мотиваційного менеджменту в щоденному управлінні та розробку системи мотивації професійної поведінки працівників закладу освіти. Особливості створення системи управління мотивацією персоналу досліджують О. Грідін[2], В.Ковальський, О. Пушкар [9], Р. Струс, О.Коваль [15], аналіз основних видів мотивації здійснюють О.Борзенко[1], І.Грілько[3], Т.Жолонко,О.Гребінчук[5]. Проблематика функціональних особливостей управління мотивацією працівників закладів вищої освіти досліджується за певними сферами прояву, що актуалізує необхідність комплексного дослідження зазначеної теми.

### **Виклад основного матеріалу**

Вища освіта в Україні як один із провідних чинників державного розвитку повинна відповідати не лише світовим стандартам освітнього процесу, а й забезпечувати максимальну реалізацією кадрового потенціалу [16, с.391]. Персонал є стратегічним ресурсом розвитку вищого навчального закладу, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Однією із важливих складових підвищення ефективності професійної кар'єри науково-педагогічного працівника є мотивація [17, с.115]. Мотивація є багатоаспектним явищем для розкриття сутності якої використовується міждисциплінарний підхід, що охоплює економіку, психологію, філософію, педагогіку та інші науки. Вперше термін «мотивація» вжив А.Шопенгауер, розглядаючи її як причинність, що походить зсередини. За визначенням М.Армстронга мотивацією є цілеспрямована поведінка, пов'язана із факторами внутрішнього та зовнішнього стимулювання, які спонукають особу до певної діяльності [5,с.24].

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають людину до діяльності та спрямовують її на досягнення особистих цілей та цілей організації [15, с.374]. С. Мочерний визначає мотивацією цілеспрямоване та усвідомлене спонукання працівника до праці через стабільний вплив на його інтереси, потреби та цілі [3].

Мотивація персоналу – функція керівництва щодо формування у працівників стимулів до трудової діяльності шляхом здійснення комплексного впливу на співробітника відносно його ціннісних орієнтацій. Для ефективного управління людськими ресурсами, що передбачає оцінку та мотивацію праці, необхідним є розробка та дотримання визначених та чітких інструментів мотиваційного процесу. Змістовну складову науково-освітньої діяльності персоналу відображають внутрішні мотиви, які зазнають зовнішнього мотивуючого впливу. Саме зовнішній мотиваційний вплив є предметом управлінської діяльності вищого навчального закладу. Його ціллю є формування ефективної кадрової політики, що спрямована на розвиток вищого навчального закладу шляхом активізації процесу удосконалення науково-освітньої діяльності професорського-викладацького складу [16, с.391].

Забезпечення створення та функціонування ефективного управління мотивацією є складним процесом, що вимагає від керівництва наявності ґрунтовних знань у сфері менеджменту персоналу та специфіки функціонування вищих навчальних закладів. Важливим є комплексне поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації. Внутрішні чинники мотивації, що полягають у необхідності професійного самовдосконалення, пошуку новітніх напрямків освітнього та наукового процесів, мають бути забезпечені політикою управління закладом вищої освіти [12, с.89].

Методи мотивації поділяють на два види:

1. Матеріального характеру – грошове заохочення за досягнення результатів та компенсація фінансових витрат, грошові інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу.
2. Нематеріального характеру – забезпечення працівникам можливості отримання професійного визнання через нагородження відзнаками, почесними грамотами та можливість управління вищим навчальним закладом через участь у виборах і зборах усіх рівнів.

Завдання системи мотивації у вищому навчальному закладі спрямовані на оптимізацію інтересів науково-педагогічних працівників та вищого навчального закладу (рис.1).



Рис. 1. Завдання системи мотивації у вищому навчальному закладі

Мотивація полягає у появі внутрішньої потреби, на відміну від неї стимулювання належить до виключно зовнішніх інструментів, що спрямовують особистість на виконання певних дій [1, с.52]. Процес

вивчення мотивації зіштовхується із труднощами виявлення мотивів поведінки, оскільки вони є внутрішніми процесами та проявляються ззовні лише в поведінковому аспекті. Це означає, що люди, які діють однаково мають різні мотиви, що спонукають їх до цієї діяльності. Але якщо мотиви можуть мати як усвідомлений, так і неусвідомлений характер, то стимули завжди визначаються наявністю усвідомлення.

Відповідно до теорії потреб А.Маслоу мотивація забезпечує надання життю значення та осмислення, спрямовує особистість на досягнення цілей. Потреби вирізняються ієрархією та поділяються на фізіологічні, безпекові, захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Р.Нирмайер та М.Зайффердвизначають складність мотиваційного механізму, що охоплює бажання особистості працювати, наявність самоефективності та перспектив. Однак домінуючими є професійна складова, сила волі людини та умови, що сприяють реалізації [1, с.52]. Базовою засадою мотиваційного механізму є процес задоволення потреб різних рівнів, що є цілеспрямованим та цілеорієнтованим. Мотивація праці є багатоаспектним процесом на який впливає виховання особистості, навчальна діяльність, особливості професійного самовизначення.

Працівники, які є зацікавленими в результатах трудової діяльності, є більш активними, мають вищу якість наукової та освітньої роботи, що позитивно впливає на успішність досягнення вищим навчальним закладом стратегічних завдань розвитку [7, с. 204].

Управління кар'єрою викладача відзначається наявністю мотивації. Сучасне управління в системі вищої освіти має характеризуватися наступними якостями:

- наполегливість – спрямованість на досягнення мети;
- наставництво – здатність якісно виступати перед аудиторією на презентаціях і тренінгах та налагоджувати діалог;
- відповідальність;
- планування [17].

Мотивація може бути як зовнішньо-, так і внутрішньо орієнтованою. Внутрішня мотивація допомагає досягненню поставленої кар'єрної мети та забезпечує задоволення результатами власної діяльності. Вона має охоплювати такі чинники як самоорганізованість, самоефективність, самореалізація у діяльності. Невід'ємною складовою внутрішньої мотивації є усвідомлення працівниками власної відповідальності за свою діяльність, уміння оцінювати свої можливості та шляхи їх розвитку. Спрямованість на саморозвиток забезпечує удосконалення наукової, комунікаційної, викладацької та інших видів компетентностей.

Але внутрішня мотивація не є самодостатньою для розвитку кар'єри науково-педагогічного працівника, а потребує підтримки заходів внутрішньої мотивації. На рівні управління вищим навчальним закладом необхідним є створення системи мотивації персоналу, що забезпечить необхідне фінансове, організаційне та методичне підґрунтя.

Одним із напрямків реалізації державної політики у сфері вищої освіти є забезпечення автономії розвитку закладів вищої освіти, що охоплює процеси саморегулювання та самоорганізації. Характерними рисами зазначених процесів є:

- відкритість до критики;
- спрямованість на служіння інтересам громадськості;
- налагодження прозорого та публічного процесу впровадження [6, ст.3].

Законом України «Про вищу освіту» вищим навчальним закладам гарантується автономія, яка полягає у незалежності щодо організації освітнього процесу, внутрішнього управління, економічної діяльності та відповідальності за їх здійснення [6, ст.1]. Заклад вищої освіти як суб'єкт господарювання може мати статус бюджетної установи, неприбутковий чи прибутковий заклад вищої освіти [6, ст.27]. Також визначається державна підтримка освітньої, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності вищих навчальних закладів шляхом надання пільг із сплати податків та інших обов'язкових платежів. Заклади вищої освіти мають право провадити фінансово-господарську та іншу фінансову діяльність відповідно до статуту та законодавства, розпоряджатися власними надходженнями від надання платних послуг, самостійно визначати статті та обсяги витрат власних надходжень [6, ст.32].

Впровадженню у практичну діяльність зазначених принципів сприятиме раціоналізація використання наявних фінансових ресурсів для мотивації діяльності працівників закладів вищої освіти та можливості залучення додаткових ресурсів. Це матиме позитивний вплив на підвищення інноваційності та ґрунтовності науково-освітньої роботи науково-педагогічних працівників.

Одним із функціональних обов'язків управління вищим навчальним закладом є створення мотиваційного середовища – комплексу заходів, які розроблені в певній установі та спрямовані на підвищення ефективності її розвитку, що забезпечує сукупність умов, сприяючих діяльності працівників на досягнення визначених цілей.

Функціональні особливості управління мотивацією полягають у необхідності розбудови системи мотивації науково-педагогічних працівників як складової підвищення рівня розвитку закладу вищої освіти.

Управління мотивацією діяльності науково-педагогічних працівників має враховувати особливості їх праці:

- високі вимоги до професійного рівня: інтелектуальної, творчої, комунікативної складової;
- широкий спектр завдань, що охоплюють організаційну, педагогічну, методичну та наукову діяльність;
- інноваційна спрямованість розвитку кар'єри із постійним підвищенням професійного рівня;
- високі моральні якості та гідна поведінка як зразка для наслідування студентства.

Отже, специфіка діяльності науково-педагогічних працівників вирізняється творчим, дослідницьким, інноваційним характером, що має освітню та комунікативну спрямованість. Тому врахування творчих мотивів поведінки є важливим для ефективного управління вищим навчальним закладом. Інноваційна спрямованість праці передбачає використання новітніх інформаційних технічних засобів, каналів комунікацій та освітніх платформ. Управління мотивацією до розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників базується на дотриманні особистісно-зорієнтованого підходу.

Чинник оплати праці як одного з матеріальних засобів мотивації є ефективним, якщо вона виконує не лише відтворювальну, а й стимулюючу функцію. Тому з метою заохочення висококваліфікованих працівників до багаторічної роботи у навчальному закладі необхідним є забезпечення їх конкурентоспроможною заробітною платою. Матеріальні винагороди за високі досягнення у праці повинні перевищувати розмір компенсації витрат на освітню та наукову діяльність для стимулювання працівників до подальшої реалізації власного науково-викладацького потенціалу [1, с.55].

Для ефективного управління мотивацією необхідно налагодити чіткий механізм оцінки результатів праці, щоб забезпечити відкритість та неупередженість мотиваційного процесу.

Складовими функціонування системи мотивації вищого навчального закладу є [9]:

- визначення стратегічних цілей діяльності вищого навчального закладу;
- формування чітких критеріїв оцінки діяльності науково-педагогічних працівників;
- забезпечення прозорості та об'єктивності процесу здійснення зазначеної оцінки;
- розробка винагороди за результати діяльності;
- відкритість інформації щодо мотиваційних механізмів для всіх працівників.

Мотиваційний механізм має ґрунтуватись на наступних принципах:

- гнучкості – оперативне реагування на тенденції у зовнішньому та внутрішньому освітньому і науковому просторах;
- відповідності – встановлення рівня винагород, що відповідає рівню досягнень;
- відкритості – рівність можливостей та відкритість інформації для всіх працівників;
- комплексності – полягає у системному врахуванні організаційно-правових, фінансово-економічних, науково-дослідницьких факторів;
- узгодженості – виявлення та усунення невідповідностей в системі мотивації;
- стабільності – наявності певних завдань, методів мотивації та процедур їх виконання;
- регулювання – визначення та дотримання чинників управління, виконання, взаємодії та контролю;
- інноваційності – пошук та впровадження нових ефективних рішень щодо забезпечення функціонування мотиваційної системи [9;15, с.375].

Функціональні обов'язки управління мотивацією працівників закладів вищої освіти мають враховувати інструменти впливу на поведінку працівників, їх потреби та цінності.

До функцій мотивації належить [13, с.262]:

- спонукальна – зовнішній стимул розвитку;
- змістоутворююча – надання діяльності особистісного змісту;
- організаційна – процес спрямування мотивів особистості на певні цілі.

В якості мотиваційних факторів діяльності науково-педагогічного працівника слід відзначити

- визнання;
- досягнення;
- відповідальність;
- кар'єрне зростання;
- підвищення професійного іміджу;
- підвищення достатку та добробуту [14, с.109].

Мотиви науково-педагогічної діяльності поділяються на наступні групи [13, с.263]:

- мотиви обов'язку;
- мотиви цікавості та захоплення предметом викладання;
- мотиви зацікавленості у спілкуванні зі студентами.

При управлінні мотивацією науково-педагогічних працівників доцільно розподілити їх на певні напрямки (рис.2).

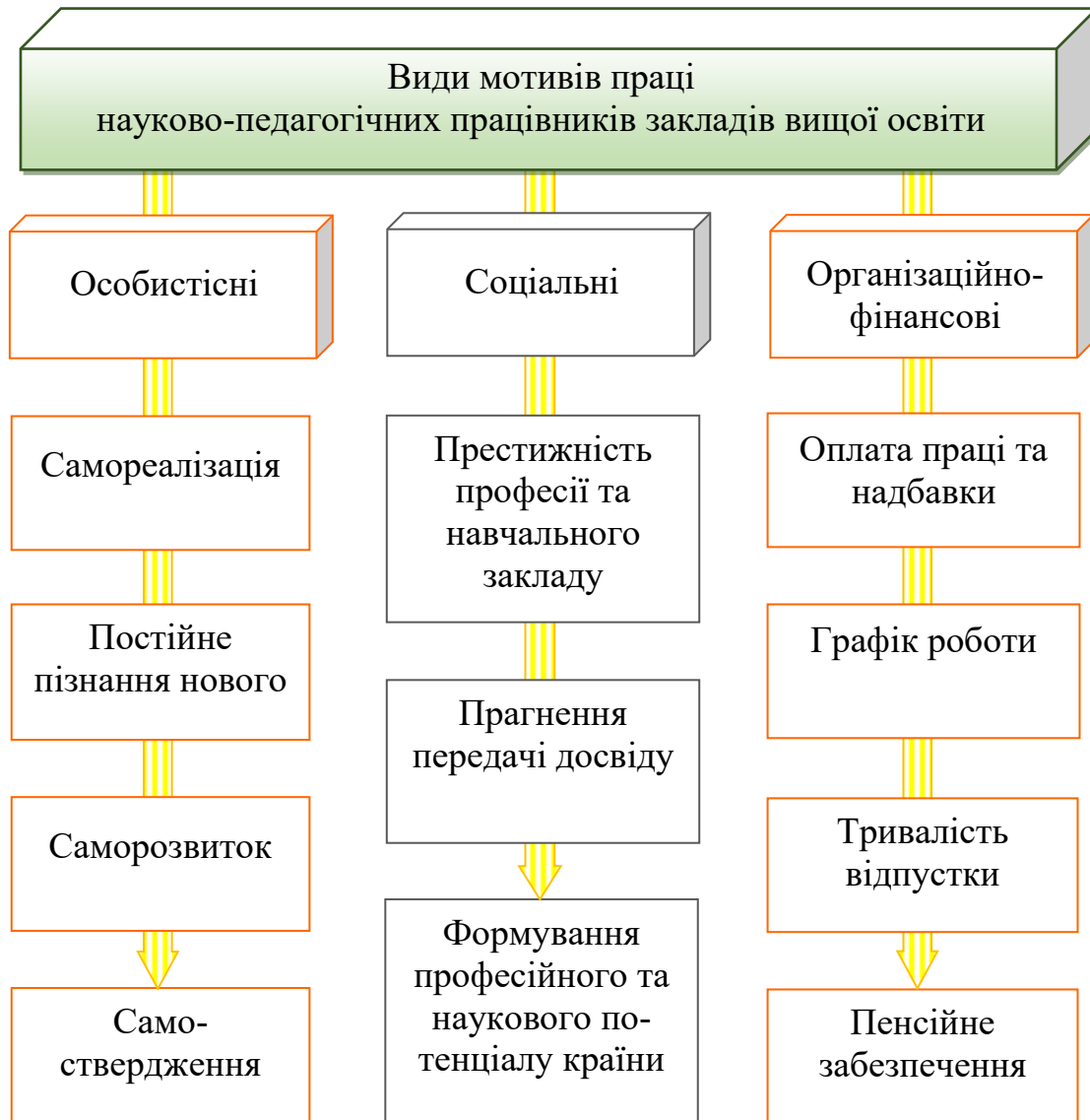


Рис. 2. Види мотивів праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти

Важливою складовою мотиваційної системи є стиль управління, відповідно до якого пріоритетними є інтереси співробітників за потреби вищого навчального закладу, тому управління спрямоване на гармонізацію особистісних та організаційних інтересів. Задовольнивши потребу в оптимальних умовах праці співробітник прагне задовольнити вищі потреби, зокрема, потребу у визнанні. Тому визначальним аспектом управління мотивацією у вищому навчальному закладі має стати пропорційна залежність мотиваційної винагороди (матеріальної чи нематеріальної) від зусиль, які працівник доклав для досягнення результатів діяльності.

Однак, використання лише одного з видів мотивації праці є неефективним. Через те, що фінансові ресурси закладів вищої освіти є обмеженими, необхідне запровадження нематеріальних, однак також дієвих засобів. Доцільність компенсаційного підходу до мотивації працівників визначається багатогранністю потреб, що не пов'язані із фінансовим підґрунтям та мають значний вплив на підвищення якості та результативності професійної діяльності [11, с.80].

До основних методів управління нематеріальною мотивацією науково-педагогічних працівників можна віднести певні процеси взаємодії. По-перше, необхідне налагодження систематичного діалогу управління вищого навчального закладу із працівниками (збори, наради, особисті прийоми, створення внутрішньо організаційного засобу комунікації – канал в меседжерах чи сторінка в соціальних мережах). За допомогою взаємодії можна виявити існуючі проблеми у функціонуванні системи мотивації та отримати рекомендації щодо їх усунення та недопущення у майбутньому.

По-друге, важливе забезпечення участі працівників у процесі управління за допомогою проведення регулярних періодичних виборів різних ланок управління та ротация кадрів із врахуванням досягнень працівників.

По-третє, розробка механізму сприяння кар'єрного розвитку науково-педагогічних працівників: забезпечення можливості брати участь у стажуванні, курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, проєктах, програмах обміну.

По-четверте, забезпечення змагальності, яка сприяє активізації внутрішньої мотивації працівників і полягає у розробці та проведенні відкритих конкурсів із чітко визначеними правилами та критеріями обрання переможців. Винагорода не обов'язково має бути фінансовою, а може полягати в урочистому врученні грамот, медалей, оголошенні подяк, інформуванні про переможця в усіх інформаційних каналах та засобах масової інформації установи.

По-п'яте, важливою складовою управління нематеріальною мотивацією є формування та підтримка корпоративної культури, яка розвиває відчуття приналежності до колективу, розуміння впливу власної діяльності на репутацію установи, престижність праці у відомому вищому навчальному закладі.

Управління мотивацією науково-педагогічних працівників має враховувати необхідність постійного достатнього рівня організаційно-фінансового забезпечення мотиваційних заходів (рис.3). Ефективне управління мотивацією сприяє зростанню рівня задоволеності працівниками робочим процесом, що підвищує активність, інноваційність та якість виконуваної роботи [2, с.47].



Рис. 3. Мотиваційні регулятори управління персоналом вищого навчального закладу [2]

Процес управління людськими ресурсами передбачає постійний динамічний розвиток професійного зростання працівників, що охоплює як освітні, так і наукові сфери шляхом здійснення комплексу заходів. Однак, позитивний вплив мотиваційних заходів може бути зменшений незадовільним морально-психологічним кліматом в колективі, що негативно впливає на наукові пошуки, конкуренцію та інноваційні процеси.

Зважаючи на багатоаспектність процесу мотивації, який враховує різноманітні потреби співробітників, необхідним є залучення працівників до участі у його розробці, контролі та вдосконаленні. Мотиваційний процес має бути відкритим для персоналу та надавати рівні можливості для кар'єрного

розвитку та отримання відповідної винагороди за його результати, що підвищує загальний рівень науково-освітнього процесу вищого навчального закладу.

До мотивуючих факторів, що належать до потреб зростання особистості, є запровадження:

1. Фінансове забезпечення преміювання працівників за певні досягнення:
  - наукові та викладацькі;
  - за роботу зі студентством;
  - з підготовки наукових кадрів.
2. Проведення внутрішньоустановчих конкурсів серед науково-педагогічних працівників в певних номінаціях із виплатою грошової винагороди.
3. Здійснення грошової компенсації за оплату публікацій в іноземних та вітчизняних наукових виданнях.
4. Фінансова підтримка видання наукових праць [14, с.112].

Вагому роль в управлінні мотивацією відіграють матеріальні чинники. Закріплення грошової винагороди чи компенсації витрат позитивно впливають на результати трудової діяльності. Науковець Ю.А.Скиба за результатами дослідження стимулюючих чинників діяльності науково-педагогічних працівників у восьми навчальних закладах України встановив, що важливе значення має матеріальне заохочення. Суттєвим мотиваційним аспектом є використання компенсаційного та змагального чинників при винагороді працівників за додаткові трудові зусилля, які покращують імідж навчального закладу. В опитуванні взяли участь 291 науково-педагогічний працівник. Із них найбільша кількість вважає, що суттєво впливає такий стимулюючий чинник як матеріальне заохочення за результати наукової роботи (163 особи), чинник створення кращих умов для видання наукових праць вважається суттєвим для 61 особи, 148 опитаних вважає, що грошові компенсації за оплату публікацій в зарубіжних виданнях належать до суттєвого чинника, що впливає на роботу науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу (рис.4) [14, с.111].

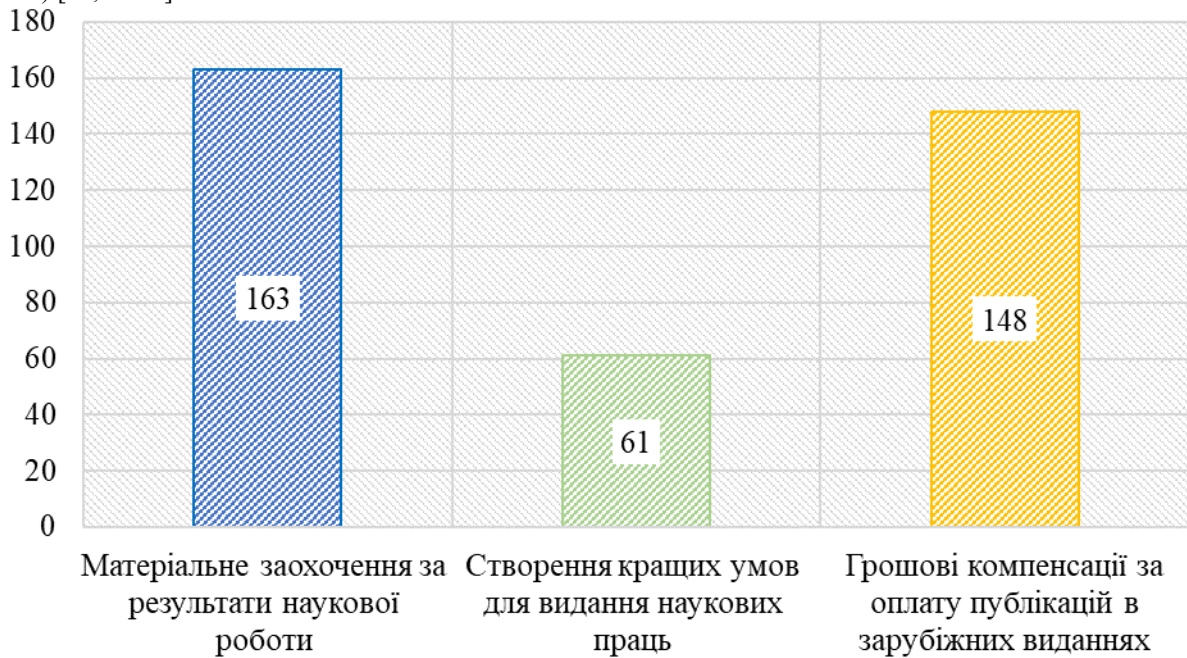


Рис. 4. Розподіл чинників, які суттєво впливають на стимулювання наукових досліджень науково-педагогічних працівників [14]

Прикладом змагального підходу є:

- преміювання за високі досягнення та наукових конкурсах чи в проектах;
- кількість публікацій у наукових періодичних виданнях, що належать до наукометричних баз даних;
- активна участь у комісіях вищого навчального закладу;
- досягнення високого індексу цитованості;
- отримання авторського свідоцтва чи патентування винаходу.

В сучасному управлінні закладом вищої освіти важливо використовувати мотивацію як один із ефективним способів забезпечення кадрового потенціалу. Здійснюючи системні заходи внутрішньої та зовнішньої мотивації управління вищій навчальний заклад не лише залучає висококваліфікованих працівників, а й забезпечує їх зацікавленість у ефективній роботі в установі.



### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, досягнення ефективності управління мотивацією праці можливе за умови розробки та впровадження комплексної, гнучкої та відкритої мотиваційної системи, що має на меті гармонізувати та оптимізувати потреби науково-викладацького складу та вищого навчального закладу для досягнення загальнонавчальних цілей розвитку.

Побудова ефективної мотиваційної системи охоплює комплекс заходів, які мають доповнювати один одного. Необхідним є забезпечення гнучкої та комплексної системи мотивації науково-педагогічних працівників, що враховує тенденції у сферах управління персоналом та розвитку закладів вищої освіти. Умовою ефективного управління мотивацією є розробка та надання широкого спектру матеріальних та нематеріальних мотиваційних складових, що сприяє підвищенню конкурентоздатності закладу вищої освіти на ринку вітчизняних та міжнародних освітніх послуг.

### Література

1. Борзенко О. Особливості мотивації та стимулювання педагогічних працівників, обумовлені специфікою праці викладачів іноземних мов *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. №30. С. 52-57.
2. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. «ScienceandGlobalStudies»: Abstractsofscientificpapersof V InternationalScientificConference (Prague, CzechRepublic, December 30, 2020). FinancialAndEconomicScientificUnion, 2020. 72 p. P. 46-48. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16122698825534.pdf>
3. Гринько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
4. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г.Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
5. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. №6. С.23-28.
6. Закон України «Про вищу освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
7. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204-206.
8. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
9. Ковальський В., Пушкар О. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. *Економіка та суспільство*. – 2020. . № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51/48>
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
11. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. – Рівне : Волинські береги, 2018. 183 с.
12. Мозгова Ю. Підвищення мотивації науково-педагогічних працівників лінгвістичних факультетів. *Збірник наукових праць ЛОГОС*. 2011. С.88-90. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v5.28>
13. Рудик Я.М., Харченко Я.М. Методи нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників у дослідницькому університеті. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Педагогіка, психологія, філософія. 2018. Вип. 291. С. 261-266.
14. Скиба Ю. Стимулюючі чинники наукової діяльності професорсько-викладацького складу університету. *Актуальні питання підготовки майбутнього вчителя хімії: теорія і практика: збірник наукових праць*. Вип. 2. Вінниця : ТОВ«Нілан-ЛТД», 2016. С.109-113.
15. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
16. Чередник О.В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.389-394.
17. Чорнойван Г.П. Управління кар'єрою викладачів у системі вищої освіти України. *Актуальні питання підготовки майбутнього вчителя хімії: теорія і практика: збірник наукових праць*. Вип. 2. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2016. – С.114-115.
18. Maryna Stryhul, Olena Khomeriki, Serhii Yahodzynskyi, Lyudmyla Lyasota and Inna Semenets-Orlova (2019). Peculiarities of development and dynamics of economism and the commercialization of Ukrainian higher education. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 289-302. doi:[10.21511/ppm.17\(2\).2019.22](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.22)

### References

1. Borzenko O. Osoblyvosti motyvatsii ta stymuliuvannya pedahohichnykh pratsivnykiv, obumovleni spetsyfykoiu pratsi vykladachiv inozemnykh mov Vytoky pedahohichnoi maisternosti. 2022. №30. S. 52-57.
2. Hridin O.V. Aktualni aspekty stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia motyvatsiieiu personalu pidpriemstva.

- «ScienceandGlobalStudies»: Abstractsofscientificpapersof V InternationalScientificConference (Prague, CzechRepublic, December 30, 2020). FinancialAndEconomicScientificUnion, 2020. 72 p. P. 46-48. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16122698825534.pdf>
3. Hrinko I. Vdoskonalennia materialnoi motyvatsii pratsi v systemi upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf)
  4. Entsyklopediia osvity. Akad. ped. nauk Ukrainy; holovnyi red. V.H.Kremen. K. : Yurinkom Inter, 2008. 1040 s.
  5. Zholonko T.V., Hrebinchuk O.M. Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky. 2021. №6. S.23-28.
  6. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
  7. Zlenko A. M. Sutnist motyvatsii pratsi ta yii rol v zabezpechenni efektyvnoho upravlinnia trudovymy resursamy.Ekonomichni visnyk universytetu. 2010. № 2. S. 204-206.
  8. Kalashnikova S. A. Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva : monohrafiia. K. : Kyivsk. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 2010. 380 s.
  9. Kovalskyi V., Pushkar O. Mekhanizm upravlinnia motyvatsiieiu personalu lohystychnoho pidpriemstva.Ekonomika ta suspilstvo. – 2020. . № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51/48>
  10. Kolot A. M. Motyvatsiia, stymuliuвання y otsinka personalu. K.: KNEU, 1998. 224 s.
  11. Liutko O. M. Zaprovadzhennia motyvatsiinoho menedzhmentu v zakladi osvity. – Rivne : Volynski oberehy, 2018. 183 s.
  12. Mozghova Yu. Pidvyshchennia motyvatsii naukovykh pratsivnykiv linhvistychnykh fakultetiv.Zbirnyk naukovykh prats LОНОС. 2011. S.88-90. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v5.28>
  13. Rudyk Ya.M., Kharchenko Ya.M. Metody nematerialnoi motyvatsii naukovykh pratsivnykiv u doslidnytskomu universyteti.Naukovi visnyk Natsionalnoho universytetu biosursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Pedahohika, psykholohiia, filosofiia. 2018. Vyp. 291. S. 261-266.
  14. Skyba Yu. Stymuliuuchi chynnyky naukovoi diialnosti profesorsko-vykladatskoho skladu universytetu. Aktualni pytannia pidhotovky maibutnoho vchytelia khimii: teoriia i praktyka: zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 2. Vinnytsia : TOV«Nilan-LTD», 2016. S.109-113.
  15. Strus R.V., Koval O.H. Optyimizatsiia upravlinnia pidpriemstvom shliakhom motyvatsii personaluEkonomika i suspilstvo. 2018. Vyp. 17. S. 373–377.
  16. Cherednyk O.V. Problemy ta perspektyvy v upravlinni motyvatsiieiu personalu vyshchoho navchalnoho zakladu. Ekonomika i suspilstvo. 2018. №17. S.389-394.
  17. Chornoivan H.P. Upravlinnia karieroiu vykladachiv u systemi vyshchoi osvity Ukrainy. Aktualni pytannia pidhotovky maibutnoho vchytelia khimii: teoriia i praktyka: zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 2. Vinnytsia : TOV «Nilan-LTD», 2016. – S.114-115.
  18. Maryna Stryhul, Olena Khomeriki, Serhii Yahodzynskyi, Lyudmyla Lyasota and Inna Semenets-Orlova (2019). Peculiarities of development and dynamics of economism and the commercialization of Ukrainian higher education. Problems and Perspectives in Management, 17(2), 289-302. doi:10.21511/ppm.17(2).2019.22