

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>

УДК 331.103

Анатолій КОЗИНЕЦЬ

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
<https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

Віра ШПИЛЬОВА

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
<https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>
e-mail: vera_bsh.21@ukr.net

СУЧАСНІ ФОРМИ І МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В умовах сучасного розвитку працівники сфери вищої освіти є стратегічними ресурсами функціонування закладів освіти. Ефективне управління конкретними ресурсами сприятиме розвитку закладів освіти та підвищенню рівня їх конкурентоспроможності у сфері надання освітніх послуг. З огляду на це головним механізмом стимулювання мають бути не інституційні інтереси, а потреби працівників, які є рушійною силою розвитку закладів вищої освіти. У сучасних суспільних умовах основним напрямком мотиваційної діяльності є не лише досягнення високої продуктивності праці, а й активізація використання творчого потенціалу працівників сфери вищої освіти. Тому необхідно визначити та запровадити такі форми та методи стимулювання, які свідчать про ефективність впровадження та відповідають новітнім тенденціям науково-освітнього процесу та управління персоналом.

Метою дослідження є дослідження, узагальнення та розробка теоретико-методологічних підходів щодо розвитку сучасних форм і методів мотивації працівників сфери вищої освіти.

Сучасні системи та методи мотивації працівників повинні поєднуватися з усталеними принципами, щоб створити систему, орієнтовану на вищу освіту. Ці системи повинні включати форми та методи мотивації, які поєднуються з сучасним світом, щоб заохочувати працівників через короткострокові міжнародні проекти. Це повинно збільшити кількість працівників із творчим та освіченим досвідом, які залишаються в цій галузі протягом багатьох років. Зростання креативності та наукової активності працівників також зробить системи вищої освіти більш конкурентоспроможними та підвищить їх загальну якість. Необхідною умовою впровадження матеріальних форм мотивації є наявність фінансових ресурсів щодо їх забезпечення. До методів прямого матеріального впливу належать оплата науково-педагогічним працівникам сфери вищої освіти окладів, також доплат і надбавок. Використання матеріальних методів сприятиме фінансовому забезпеченню працівників, покращенню соціально-економічному становищу їх родин. Застосування нематеріальних методів здійснює психологічний вплив на особистість, виступає в якості механізмів самореалізації, наукового та творчого розвитку, впровадженню розроблених ідей у науково-освітню та практичну діяльність, що сприятиме самореалізації працівників у вищому навчальному закладі. Функціонування системи мотивації працівників сфери вищої освіти має бути комплексним, оскільки поєднує в собі не лише працевлаштування на вакантну посаду висококваліфікованого співробітника та підписання із ним тривалого контракту, а й забезпечення умов для праці співробітника, щоб у нього не виникла необхідність передчасно розірвати контракт.

При впровадженні форм та методів мотивації праці важливим є забезпечення системного процесу взаємодії між керівництвом та працівниками. Окрім зовнішніх результатів застосованих методів мотивації, що проявляються у зростанні кількості та якості наукових робіт, отримання відзнак, нагород та ін., важливим є аналіз ставлення співробітників до діючої системи. Доцільним є регулярне періодичне анкетування працівників вищого навчального закладу щодо позитивних, негативних рис системи мотивації та пропозицій щодо її вдосконалення.

Для ефективної роботи вищим навчальним закладам потрібні працівники з широким спектром навичок. Забезпечення того, щоб ці працівники отримували належну турботу та увагу з боку своїх керівників, є життєво важливим для успіху навчального закладу. Успіх цих шкіл мотивує працівників розвивати нові ідеї та покращувати послуги вищої освіти. Це створює конкурентну перевагу цих шкіл перед іншими навчальними закладами. Зараз мотиваційна діяльність займає центральне місце в нашому суспільстві. Вони активізують використання творчого потенціалу співробітників і підвищують продуктивність праці. Вони мають бути визначені та реалізовані таким чином, щоб відповідати останнім тенденціям у вищій освіті та управлінні персоналом.

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

Anatolii KOZYNETS, Vira SHPILEVA

Private Higher Educational Establishment "European University"

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

In the minds of the current development of the practice of the sphere of general education and the strategic resources of the functioning of the foundations of education. Efficient management of specific resources favors the development of mortgages and increases the level of their competitiveness in the field of lighting services. Looking at the main mechanism of stimulation, it is not institutional interests, but the consumption of practitioners, as a destructive force, the development of laying the foundation for higher education. In today's conscientious minds, the main direct motivational activity is not less than the achievement of high productivity of practice, but the activation of the creative potential of practical workers in the field of higher education. Therefore, it is necessary to appoint such a form and method of stimulation, as to be aware of the effectiveness of the promotion and support new trends in the scientific and lighting process and personnel management.

The purpose of the study is research, generalization and development of theoretical and methodological approaches to

the development of modern forms and methods of motivating employees in the field of higher education.

Modern systems and methods of employee motivation must be combined with established principles to create a system focused on higher education. These systems should include forms and methods of motivation that are compatible with the modern world to encourage workers through short-term international projects. This should increase the number of workers with creative and educated backgrounds who stay in the industry for many years. Increasing creativity and scientific activity of employees will also make higher education systems more competitive and increase their overall quality. A necessary condition for the implementation of material forms of motivation is the availability of financial resources for their provision. The methods of direct material influence include the payment of salaries, as well as additional payments and allowances, to scientific and pedagogical workers in the field of higher education. The use of material methods will contribute to the financial support of employees and the improvement of the socio-economic situation of their families. The use of non-material methods has a psychological effect on the individual, acts as a mechanism for self-realization, scientific and creative development, implementation of developed ideas in scientific, educational and practical activities, which will contribute to the self-realization of employees in a higher educational institution. The functioning of the system of motivation of employees in the field of higher education should be comprehensive, as it combines not only the employment of a highly qualified employee for a vacant position and the signing of a long-term contract with him, but also the provision of conditions for the employee's work so that he does not have to prematurely terminate the contract.

When implementing forms and methods of work motivation, it is important to ensure a systematic process of interaction between management and employees. In addition to the external results of the applied motivation methods, which are manifested in the increase in the number and quality of scientific works, receiving honors, awards, etc., it is important to analyze the attitude of employees to the current system. It is expedient to regularly and periodically survey the employees of a higher educational institution regarding the positive and negative features of the motivation system and suggestions for its improvement.

To operate effectively, higher education institutions need employees with a wide range of skills. Ensuring that these employees receive the proper care and attention from their supervisors is vital to the success of the institution. The success of these schools motivates staff to develop new ideas and improve higher education services. This creates a competitive advantage for these schools over other educational institutions. Now, motivational activity occupies a central place in our society. They activate the use of creative potential of employees and increase labor productivity. They must be defined and implemented in such a way as to meet the latest trends in higher education and personnel management..

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 розвитку працівники сфери вищої освіти є стратегічним ресурсом функціонування навчального закладу. Ефективне управління зазначеним ресурсом сприятиме розвитку закладу освіти та підвищить рівень його конкурентоспроможності у сфері надання освітніх послуг. Зважаючи на це, первинними в системі мотивації мають стати не інституційні інтереси, а потреби співробітників, які виступають рушійною силою розвитку закладу вищої освіти. В умовах сучасного суспільства основна увага мотиваційної діяльності спрямована не лише на досягнення високої продуктивності праці, а й на активізацію використання креативного потенціалу працівників сфери вищої освіти. Таким чином, існує необхідність визначенні та функціонуванні форм та методів мотивації, які продемонструють ефективність впровадження та відповідатимуть новітнім тенденціям науково-освітнього процесу та менеджменту персоналу.

Аналіз досліджень та публікацій

В науковій літературі проблематика основних потреб мотиваційної діяльності ґрунтовано розглядається таким дослідниками, як А. Маслоу, Ф. Герцберг. Особливості мотивації працівників, які здійснюють управління та впровадження інновацій в контексті управління розвитком підприємства досліджують М. Бурмака [2], М. Новікова [13]. Науковці: О. Гавриш, Д. Довгань, І. Крейдич [4], – аналізують сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації, визначають особливості компетенційного підходу в управлінні персоналом. А. Шостаковська [9], Т. Левченко [10] розкривають механізм мотиваційного процесу. Дослідники акцентують свою увагу на окремих аспектах, розглядаючи систему мотивації персоналу підприємств різних галузей економіки. Однак, форми та методи мотивації працівників сфери вищої освіти мають певні особливості, які вирізняють їх від інших видів установ та організацій.

Вклад основного матеріалу

Діяльність науково-педагогічних працівників сфери вищої освіти характеризується суспільною значимістю та вимагає високих моральних якостей і розумових здібностей та визначає соціально-професійний розвиток молодого покоління. Зважаючи на це, ключовою метою керівництва вищих навчальних закладів є забезпечення розробки та впровадження гнучкої системи мотивації праці. Стратегічною метою системи мотивації праці є постійне забезпечення вищого навчального закладу висококваліфікованими креативними працівниками, які сприятимуть розвитку навчального закладу та призведуть до зростання його рейтингу серед університетів України та світу.

Сучасним напрямком управління вищим навчальним закладом є забезпечення функціонування професорсько-викладацького складу, що поєднує в собі наступні процеси:

- 1) зайняття посад працівниками, які відповідають встановленим вимогам;
- 2) регулярне вдосконалення діяльності працівників через виконання розроблених планів;

3) визначення результатів діяльності працівників та надання за них відповідної стимулюючої винагороди, що була заздалегідь встановлена системою мотивації праці [21, с.391].

Стимулювання є процесом надання зовнішнього поштовху, що забезпечує спонукання до певної діяльності. Мотив не є тотожним стимулу, оскільки являє собою комплекс внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, який спонукає до виконання дій та здійснення вчинків [6, с.69].

До завдань системи мотивації працівників сфери вищої освіти належить:

- залучення висококваліфікованих та креативних працівників, підписання з ними контракту на тривалий термін;
- активізація якості роботи працівників у напрямках інноваційності освітніх та наукових процесів;
- сприяння самодисципліні працівників як прояву усвідомлення залежності отриманих винагород від результатів власної роботи;
- контролінг – здійснення керівництвом вищого навчального закладу контролю за виконанням завдань та внесення на його основі коректив у подальше планування та реалізацію заходів мотиваційного впливу.

Мотивація є багатоаспектним процесом. Не існує єдиної форми та методу мотивації, який міг би відповідати інтересам кожного з працівників. Тому керівництву вищих освітніх закладів необхідно обрати систему мотивації, яка б оптимально поєднувала інтереси працівників та організаційно-фінансові ресурси установи.

В науковій думці глибоке осмислення проблематики мотивації сягає початку ХХ століття. Біля витоків стояли дослідження «людського капіталу» Е. Мейо. З часом теорії почали розвиватись, конкретизувати основну увагу на окремих чинниках: А. Маслоу та Ф. Герцберг – на теорії потреб, В. Врум – на аналізі очікувань та обґрунтуванні ролі справедливості у системі мотивації. Відповідно до концепції «Мотивація 3.0» Д. Пінка [18], потребами, які визначають мотивацію, є автономія, майстерність та мета. Автономія передбачає делегування працівникам відповідальності за результати власної діяльності та відповідно отримання винагороди за її здійснення чи певного покарання за невиконання завдання. Під майстерністю розуміється прагнення до самовдосконалення через практичну діяльність. Мета є спрямовуючим чинником, на досягнення якого направлена діяльність працівників.

На основі дослідження мотиваційних концепцій система мотивації може вважатися перспективною якщо працівник відчуває себе частиною колективу та усвідомлює залежність професійного та соціально-економічного розвитку від результатів власної діяльності.

Формами мотивації є групи чинників, які відрізняються ресурсами забезпечення та проявом мотиваційної діяльності. До форм належить матеріальна, нематеріальна та змішана мотивація. В межах різних форми мотивації праці керівництвом вищого навчального закладу забезпечує проведення активної мотиваційної діяльності, що ефективно впливає на досягнення основних цілей розвитку установи сфери вищої освіти.

Методами мотиваційної діяльності є сукупність способів впливу на працівників сфери вищої освіти для досягнення поставлених керівництвом цілей. Методи мотивації – це методи здійснення управлінського впливу на трудовий колектив для досягнення мети діяльності установи [14]. Зважаючи на існування різних видів потреб необхідно є розробка дієвого механізму мотивації, який має враховувати кожен із видів. При врахуванні фізіологічних потреб забезпечується необхідний рівень умов праці, що полягає у наданні приміщення із комфортним температурним режимом та освітленням, облаштованим робочим місцем. Із зростанням рівня захворюваності в установі має бути затверджено масковий режим та інші заходи профілактики для убезпечення персоналу від вірусних інфекцій.

Потреба безпеки працівників сфери вищої освіти реалізується шляхом підписання контрактів, що гарантують стабільне отримання заробітної плати протягом визначеного тривалого терміну. Також важливою умовою є надання керівництвом закладів вищої освіти соціальних гарантій працівникам, що встановлені законодавством.

Потреба у приналежності забезпечується через функціонування корпоративної культури, регулярне проведення зборів трудового колективу, засідань, опитувань. Для впровадження у практичну площину потреби у визнанні має бути запроваджений механізм розподілу відповідальності за певні напрямки роботи та проекти, курування якими делегується працівникам, які проявили ініціативу. Потреба самовираження може бути реалізована шляхом надання умов для впровадження інноваційних ідей в освітній та науковий процес [14].

Система мотивації охоплює комплекс заходів, які характеризуються взаємопов'язаністю та спрямованістю на досягнення спільної цілі, що є взаємовизнаною як колективом вищого навчального закладу, так і кожним його співробітником [20, с.684].

Розробка системи мотивації є невід'ємною умовою цілеспрямованого розвитку колективу. Досягнення поставленої мети можливе за умови системного поєднання форм і методів мотивації працівників сфери вищої освіти, що мають базуватися на спланованій організаційній роботі керівництва

вищого начального закладу, відповідно до основних принципів мотиваційної діяльності. До основних принципів системи мотивації працівників сфери вищої освіти належать принципи:

1. **Транспарентності** – відкритість для колективу інформації щодо призначення та отримання винагород за виконану роботу, можливість працівників контролювати та вносити зміни щодо удосконалення методів мотивації.

2. **Адекватності** – обсяг призначеної винагороди має бути співрозмірним із обсягом зусиль працівника сфери вищої освіти на виконання певного завдання.

3. **Варіативності** – забезпечення надання кількох варіантів форм та методів мотивації, які можуть зацікавити працівників сфери вищої освіти, враховуючи широкий спектр інтересів та потреб співробітників.

4. **Оперативності** – методи і форми мотивації мають бути застосовані у найближчий до виконаної роботи час. Це уможливить чітке простеження причино-наслідкового зв'язку між якісно виконаним завданням та отриманою за це винагородою, що позитивно впливатиме на стимулювання роботи працівників.

Порушення дії цих принципів призведе до зниження довіри співробітників до об'єктивності керівництва та прозорості системи мотивації, знизить їх зацікавленість у якісному виконанні завдань та матиме негативний вплив на ефективність діяльності вищого навчального закладу в цілому (рис. 1).

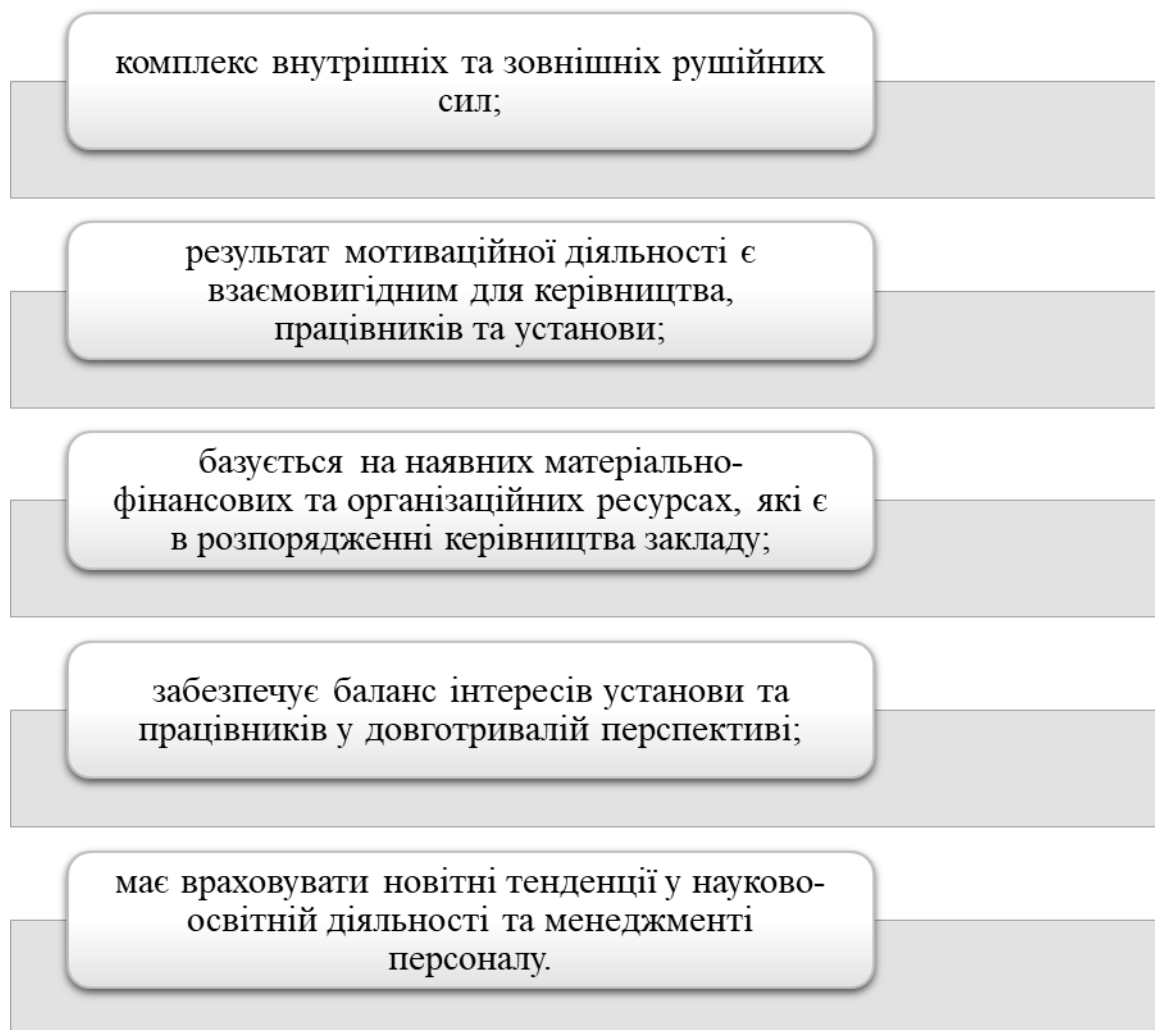


Рис. 1. Основні засади ефективної мотиваційної діяльності

Мотиваційний процес відіграє ключову роль у менеджменті персоналу. До основних функцій мотивації належать [7, с.80]:

- регулювання – заохочення до продуктивної діяльності;
- комунікації – налагодження взаємозв'язку між працівниками та керівництвом;
- контролю – системний аналіз отриманих результатів запланованої діяльності;
- коригування – оперативне внесення змін до системи мотивації, обумовлене факторами внутрішнього та зовнішнього середовища;

- гуманізації – врахування інтересів працівників при визначенні мети та цілей розвитку вищого навчального закладу.

Зважаючи на соціально-психологічні чинники, система мотивації працівників сфери вищої освіти має містити матеріальні, нематеріальні та змішані форми мотивації праці. Відповідно до форм мотивації можна виокремити наступні методи:

1. Прямого матеріального впливу: охоплює грошову винагороду діяльності через заробітну плату, преміювання, надбавки.
2. Опосередкованого матеріального впливу: фінансове заохочення через можливості отримання наукових грантів, спеціальних стипендій, розширення соціального пакету.
3. Нематеріальні методи сфери здійснення творчості: підтримка у розробці та впровадженні авторських інноваційних проектів та винаходів працівників; організація участі у міжнародних наукових дослідженнях.
4. Нематеріальні методи сфери забезпечення комфорту: облаштування робочого місця зручним для працівника сучасним обладнанням, новітнім програмним забезпеченням; створення графіків роботи із врахуванням побажань працівників сфери вищої освіти; дотримання корпоративної етики [17].

Необхідною умовою впровадження матеріальних форм мотивації є наявність фінансових ресурсів щодо їх забезпечення. До методів прямого матеріального впливу належать оплата науково-педагогічним працівникам сфери вищої освіти окладів, також доплат і надбавок. Можливою є погодинна оплата праці, що здійснюється відповідно цивільно-правового договору та не вимагає процедури конкурсу на заміщення вакантних посад. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» від 26.09.2005 № 557 сума надбавок у викладача вищого навчального закладу, що не має статус національного, не може перевищувати 50%. У вищих навчальних закладах зі статусом «національний» – до 100%, якщо достатньо фонду оплати праці [8, 12].

Таблиця 1

Види надбавок та доплат науково-педагогічним працівникам сфери вищої освіти України

Доплати	Надбавки
за науковий ступінь кандидата наук (доктора філософії) – 15%;	за складність і напруженість роботи (до 50% окладу або до 100% окладу);
за науковий ступінь доктора наук – 25%;	за високі досягнення – до 50%;
за вчене звання доцента – 25%;	за виконання важливої роботи – до 50%;
за вчене звання професора – 33%;	за знання та використання іноземної мови – зазвичай 10%;
за завідування кафедрою – до 20% (за колективним договором);	надбавка за вислугу років: - 3 роки – 10%;
за виконання обов'язків заступника декана, вченого секретаря – до 30%;	- 10 років – 20%;
за звання «Заслужений діяч науки і техніки» – 20%	- 20 років – 30%

Методи опосередкованого матеріального впливу охоплюють фінансування:

- публікацій у науковій періодичній літературі, що належить до міжнародних баз даних;
- видавництво монографій;
- витрати на організацію проведення лекцій та семінарів поза межами навчального закладу;
- навчання на курсах підвищення кваліфікації в Україні та за кордоном.

Використання матеріальних методів сприятиме фінансовому забезпеченню працівників, покращенню соціально-економічному становищу їх родин. Застосування нематеріальних методів здійснює психологічний вплив на особистість, виступає в якості механізмів самореалізації, наукового та творчого розвитку, впровадженню розроблених ідей у науково-освітню та практичну діяльність, що сприятиме самореалізації працівників у вищому навчальному закладі.

Для забезпечення ефективної мотиваційної діяльності керівництво вищого навчального закладу надає можливості використання будь-якого із запропонованих методів, а працівники мають можливість самостійно обирати ті варіанти, які найбільше відповідають їх власним потребам та інтересам.

Важливо відзначити існування різниці між методами мотивації та законодавчо встановленими нормами охорони праці та засадами законодавства України про працю. Забезпечення керівництвом закладу вищої освіти умов праці та її оплати, що гарантуються на загальнодержавному та регіональному законодавчому рівнях, має здійснюватися у повному обсязі. Зниження рівня гарантованих умов в якості методу покарання в системі мотивації є неприпустимим.

Функціонування системи мотивації працівників сфери вищої освіти має бути комплексним, оскільки поєднує в собі не лише працевлаштування на вакантну посаду висококваліфікованого співробітника та підписання із ним тривалого контракту, а й забезпечення умов для праці співробітника, щоб у нього не виникла необхідність передчасно розірвати контракт.

При впровадженні форм та методів мотивації праці важливим є забезпечення системного процесу взаємодії між керівництвом та працівниками. Окрім зовнішніх результатів застосованих методів мотивації,

що проявляються у зростанні кількості та якості наукових робіт, отримання відзнак, нагород та ін., важливим є аналіз ставлення співробітників до діючої системи. Доцільним є регулярне періодичне анкетування працівників вищого навчального закладу щодо позитивних, негативних рис системи мотивації та пропозицій щодо її вдосконалення.

Використання матеріальних та нематеріальних форм мотивації сприяє зацікавленості працівників у створенні новітніх якісних досліджень. Це є важливою засадою розвитку університету в цілому, оскільки рейтинги закладів вищої освіти залежать від підвищення активності друкування у виданнях, що належить до міжнародних метричних систем баз даних. Основні чинники різних напрямків діяльності науково-педагогічних працівників, що мають бути враховані у системі мотивації, відображені на рис. 2.



Рис. 2. Основні чинники діяльності науково-педагогічних працівників, що мають бути враховані у системі мотивації

За умови ефективної організації системи мотивації можливо забезпечити:

- зростання здорової конкуренції в колективі;
- покращення самореалізації співробітників і збільшення ефективності та якості їх професійної діяльності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності установи серед вищих навчальних закладів, що забезпечує високий попит на його освітні послуги серед абітурієнтів.

Сучасними тенденціями, які необхідно враховувати при розбудові системи мотивації, є створення умов для повернення у вищі навчальні заклади викладачів, які виїхали за кордон у зв'язку із військовою агресією з боку російської федерації. Важливою є інтенсифікація процесу інтеграції в європейський освітній простір через зростання кількості проектів міжнародної освітньо-наукової співпраці. Доцільним є залучення міжнародної допомоги, спрямованої на розвиток вищої освіти [15, с.36]. Важливим є здійснення комплексу заходів мотиваційного спрямування, які сприятимуть забезпеченню якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти та інших напрямків діяльності відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [19].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, сучасні форми та методи мотивації працівників сфери вищої освіти мають бути поєднані в систему, що ґрунтуватиметься на встановлених принципах та повинна бути спрямована на виконання завдань для досягнення високого рівня науково-освітньої роботи вищого навчального закладу. В сучасних умовах форми та методи мотивації мають враховувати новітні тенденції заохочення працівників через участь у міжнародних проектах для залучення протягом тривалого терміну креативних висококваліфікованих співробітників. Ефективне використання форм та методів мотивації матиме позитивний вплив на розвиток творчої та наукової діяльності працівників та на підвищення якості функціонування вищого навчального закладу та покращення рівня його конкурентоспроможності у сфері надання освітніх послуг.

Література

1. Бойко О. М., Кравченко Г. Ю. Система мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків 16 квіт. 2021. С. 186-189.
2. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2011. 204 с.
3. Воронкіна А., Чигрина К. О., Шевченко О. О. Специфіка системи мотивації праці працівників організації. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доповідей X науково-практичної конференції з міжнародною участю. Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2021. С. 320-323.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ « КІП імені Ігоря Сікорського », 2017. 528 с.
5. Геращенко І., Зінін К. Аналіз мотивації персоналу у процесі стратегічного управління життєдіяльності підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 2021. С. 86-88.
6. Жужукіна Н. І. Мотивація і стимулювання в умовах креативного менеджменту. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 4. С. 68-73.
7. Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка». 2022. Вип.13. С. 78-84.
8. Зарплата викладачів закладів вищої освіти 2022. <https://oblikbudget.com.ua/article/447-zarplata-vikladachv-zaklady-vishcho-osvti-2022>
9. Мухіна Г.В. Шостаковська А.В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. № 1 (106).
10. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова книга, 2011. 448 с.
11. Майстренко Ю. В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 52-56.
12. Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ : Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.09.2005 № 557. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text>
13. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 215 с.
14. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
15. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник ; заг. ред. С. Шарлет. Київ. 2022, 358 с.
16. Остапчук Т. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. № 1. С. 181-191.
17. Паска І., Василенко О. Аналіз основних чинників мотивації в управлінні закладом вищої освіти. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути : матеріали XXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2022. С. 37-42.
18. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Клуб Сімейного Дозвілля. 2009. 258 с.
19. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286>
20. Тютюнник А.С. Удосконалення системи мотивації працівників закладу вищої освіти. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. С. 684-690.
21. Чередник О. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 389-394.
22. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 87-91.

References

1. Boiko O. M., Kravchenko H. Yu. Systema motyvatsii profesiinoy diialnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv u zakladakh vyshchoi osvity. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teorii ta praktyka : zb. mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Kharkiv 16 kvit. 2021. S. 186-189.
2. Burmaka M.M., Burmaka T.M. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na prykladi pidpriemstv budivelnoi haluzi : monohrafiia. Kharkiv : KhNADU, 2011. 204 s.
3. Voronkina A., Chyhryna K. O., Shevchenko O. O. Spetsyfika systemy motyvatsii pratsi pratsivnykiv orhanizatsii. Profesiinyi menedzhment v suchasnykh umovakh rozvytku rynku : materialy dopovidei X naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu. Kh. : Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2021. S. 320-323.

4. Havrysh O.A., Dovhan L.Ie., Kreidych I.M. Tekhnolohii upravlinnia personalom : monohrafiia. Kyiv : NTUU « KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 2017. 528 s.
5. Herashchenko L., Zinin K. Analiz motyvatsii personalu u protsesi stratehichnogo upravlinnia zhyttiediialnosti pidpriemstva. Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka : materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, m. Kharkiv, 2021. S. 86-88.
6. Zhuzhukina N. I. Motyvatsiia i stymuliuвання v umovakh kreatyvnoho menedzhmentu. Naukovi pratsi Natsionalnogo universytetu kharchovykh tekhnolohii. 2017. T. 23, № 4. S. 68-73.
7. Zamroz M.V., Kulchytska L.R. Formuvannia mekhanizmu sotsialno-ekonomichnoi motyvatsii personalu pidpriemstva. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: «Ekonomika». 2022. Vyp.13. S. 78-84.
8. Zarplata vykladachiv zakladiv vyshchoi osvity 2022. <https://oblikbudget.com.ua/article/447-zarplata-vykladachv-zakladv-vishcho-osviti-2022>
9. Mukhina H.V. Shostakovska A.V. Upravlinnia motyvatsiieiu naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchyykh zakladiv osvity Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, 2019. № 1 (106).
10. Levchenko T.I. Motyvatsiia subiekta v riznykh vyдах diialnosti : monohrafiia. Vinnytsia : Nova knyha, 2011. 448 s.
11. Maistrenko Yu. V. Innovatsiini pidkhody u praktytsi upravlinnia personalom vyshchyykh navchalnykh zakladiv. Ekonomika ta derzhava. 2018. № 8. S. 52-56.
12. Pro vporiadkuvannia umov opłaty pratsi ta zatverdzhennia skhem taryfnykh rozriadiv pratsivnykiv navchalnykh zakladiv, ustanov osvity ta naukovykh ustanov : Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 26.09.2005 № 557. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1130-05#Text>
13. Novikova M. M., Mazhnyk L. O. Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty : monohrafiia. Khark. nats. akad. misk. hosp.-va. Kh. : KhNAMH, 2012. 215 s.
14. Nosan N., Korshukov R. Upravlinnia motyvatsiieiu personalu na pidpriemstvi. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
15. Osvita v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk ; zah. red. S. Shkarlet. Kyiv. 2022, 358 s.
16. Ostapchuk T. Motyvatsiia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity yak funktsiia upravlinnia personalom. Sotsialna ekonomika. 2020. № 1. S. 181-191.
17. Paska I., Vasylenko O. Analiz osnovnykh chynnykiv motyvatsii v upravlinni zakladom vyshchoi osvity. Suchasni vyklyky i aktualni problemy nauky, osvity ta vyrobnytstva: mizhhaluzevi dysputy : materialy XXIV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii. Kyiv, 2022. S. 37-42.
18. Pink D. Draiv. Dyvovyzhna pravda pro te, shcho nas motyvuye. Klub Simeinoho Dozwillia. 2009. 258 s.
19. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 r. № 286-r. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286>
20. Tiutiunnyk A.S. Udoskonalennia systemy motyvatsii pratsivnykiv zakladu vyshchoi osvity. Menedzhment KhKhI stolittia: suchasni modeli, stratehii, tekhnolohii. Vinnytsia : Tsentr pidhotovky naukovykh ta navchalno-metodychnykh vydan VTEI KNTEU, 2019. Ch. 1. S. 684-690.
21. Cherednyk O. Problemy ta perspektyvy v upravlinni motyvatsiieiu personalu vyshchoho navchalnogo zakladu. Ekonomika ta suspilstvo. 2018. № 17. S. 389-394.
22. Chernysh I.V. Suchasni formy i metody motyvatsii personalu pidpriemstv sfery posluh. Ekonomika i rehion. 2021. № 1. S. 87-91.