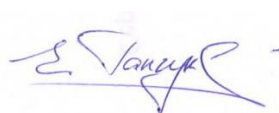


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

ГАНЧУК КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА



**Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства**

Спеціальність: 073 «менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф.
Олександра ЛЯШЕНКО

м. Запоріжжя, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу/
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки Кафедра
менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»



(підпис) **В.В. НЕХАЙ**
(ініціал та прізвище)

24 жовтня 2024р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування



(підпис) **С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО**
(ініціал та прізвище)

24 жовтня 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Підготовки кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Ганчук Катерина Олександрівна

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи «Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства»

Науковий керівник роботи д.е.н., проф. Ляшенко Олександра Миколаївна

затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року № 495-3

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 14 лютого 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: дані річної звітності закладу, офіційних сайтів, матеріали власних досліджень.

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні основи мотиваційного механізму управління персоналом.
2. Аналіз діагностика поточного стану управління персоналом в університеті.
3. Шляхи удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом.

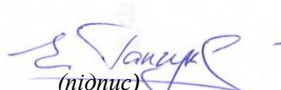
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 08 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	12.12.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційного механізму управління персоналом.	06.01.2025	виконано
3	Розділ 2 Аналіз діагностика поточного стану управління персоналом в університеті.	20.01.2025	виконано
4	Розділ 3 Шляхи удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом.	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	11.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	14.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Катерина ГАНЧУК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи


(підпис)

Олександра ЛЯШЕКО

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ганчук К.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства (на прикладі Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Мелітополь, 2025.

У роботі досліджено теоретико-методологічні аспекти управління персоналом закладів вищої освіти, проведено аналіз сучасного стану сфери вищої освіти в Україні, а також детально розглянуто діяльність Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Здійснено аналіз факторів, що впливають на мотивацію персоналу закладу вищої освіти, що дозволило визначити стратегічні напрямки вдосконалення системи управління персоналом.

Розроблено критерії оцінки ефективності діяльності науково-педагогічних працівників, а також запропоновано комплекс заходів матеріального та нематеріального стимулювання. Це сприятиме підвищенню професійної компетентності, розвитку наукового потенціалу, ініціативності персоналу та, відповідно, покращенню якості освіти й ефективності функціонування закладу. Запропоновані заходи також створюють передумови для збільшення бюджетного фінансування закладу вищої освіти у перспективі.

Ключові слова: мотиваційний механізм, науково-педагогічні працівники, навчальний процес, освітня та наукова діяльність, заклад вищої освіти, матеріальна та нематеріальна мотивація.

ANNOTATION

Hanchuk K.O. Improvement of the motivational mechanism of enterprise personnel management (on the example of Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motornyi).

Qualifying work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - Dmitry Motorny Tavriya State Agrotechnological University, Melitopol, 2025.

The paper investigates the theoretical and methodological aspects of personnel management in higher education institutions, analyzes the current state of higher education in Ukraine, and also examines in detail the activities of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motornyi. An analysis of the factors influencing the motivation of the staff of a higher education institution is carried out, which allowed to identify strategic directions for improving the personnel management system.

Criteria for evaluating the performance of academic staff have been developed, and a set of financial and non-financial incentives has been proposed. This will help to improve the professional competence, development of scientific potential, staff initiative and, accordingly, improve the quality of education and the efficiency of the institution. The proposed measures also create preconditions for increasing the budgetary funding of the higher education institution in the future.

Keywords: motivational mechanism, academic staff, educational process, educational and scientific activity, higher education institution, material and non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Сутність, цілі та принципи мотиваційного механізму	10
Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом	12
Мотиваційний механізм як складова системи управління персоналом підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УНІВЕРСИТЕТІ	
Загальна характеристика підприємства та його кадрової політики	34
Оцінка сучасного стану мотивації працівників: методи, інструменти, проблеми	39
Вплив наявного мотиваційного механізму на ефективність роботи персоналу	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Впровадження сучасних інструментів матеріального стимулювання	56
Розробка нематеріальних методів мотивації з урахуванням корпоративної культури	58
Формування системи оцінки та моніторингу ефективності мотиваційного механізму	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності економіки через підготовку висококваліфікованих фахівців та розвиток наукових досліджень. У цьому контексті важливою умовою забезпечення ефективного функціонування закладу є створення дієвої системи мотивації працівників. Саме мотиваційний механізм виступає одним із ключових факторів, що впливають на якість освітніх і наукових процесів, адже забезпечує стимулювання педагогів і науковців до підвищення рівня своєї роботи.

Ефективна система мотивації має враховувати як внутрішні ресурси та потреби закладу освіти, так і індивідуальні цінності, пріоритети та очікування працівників. Особливу увагу слід приділяти розвитку професійної компетентності, залученню працівників до інноваційної діяльності та створенню сприятливого середовища для реалізації творчого потенціалу. Таким чином, удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом сприятиме як підвищенню якості освітньої і наукової діяльності, так і зростанню конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом закладу вищої освіти, що дозволить підвищити якість освітніх і наукових процесів. Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації працівників у сфері освіти;
- провести аналіз існуючих систем мотивації у закладах вищої освіти як в Україні так і за кордоном;
- визначити вплив мотиваційного механізму на якість освітньої і наукової діяльності;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу;

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління персоналом у закладі вищої освіти. Предметом дослідження є мотиваційний механізм управління персоналом та його вплив на якість освітніх і наукових процесів.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу, синтезу, експертного оцінювання, анкетування та економічного моделювання. Це дозволило оцінити існуючу систему мотивації, виявити її недоліки та розробити ефективні шляхи вдосконалення.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНОСНОВИМОТИВАЦІЙНОГОМЕХАНІЗМУУПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сутність, цілі та принципи мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм є основою системи управління персоналом, що забезпечує стимулювання працівників до досягнення високих результатів через реалізацію їхніх потреб, інтересів і можливостей. У закладах вищої освіти цей механізм має особливе значення, оскільки він спрямований на формування персональної компетентності науково-педагогічного персоналу, підвищення ефективності його праці та імплементацію інновацій у навчально-виховні та наукові процеси.

Інноваційність діяльності фахівців науково-педагогічного складу передбачає активне використання новітніх інформаційних технічних засобів, електронних майданчиків у комунікаціях та платформ для навчання. Серед досягнень є цифровізація освітніх процесів, використання інтерактивних методів навчання, а також використання індустрії 4.0 у процесі навчання систем штучного інтелекту, оптимізації автоматизації рутинних робочих операцій, розробки персоналізованого навчання та інші.

Управління мотивацією у закладах вищої освіти спрямоване на створення ефективних умов для розвитку професійного потенціалу працівників та підвищення якості освітнього процесу. Основні цілі цього процесу включають:

1. *Стимулювання професійного зростання.* Важливим завданням є розробка та впровадження навчальних програм, організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, а також підтримка академічної мобільності. Це дозволяє забезпечити постійний розвиток професійних компетенцій працівників та відповідність сучасним вимогам ринку праці.
2. *Розвиток інноваційної діяльності.* Заклади вищої освіти повинні створювати сприятливе середовище для участі працівників у наукових

дослідженнях, проєктах, грантових програмах та конкурсах. Це сприяє впровадженню інноваційних рішень у навчальний процес і наукову діяльність.

3. *Індивідуальний підхід до мотивації.* Важливою складовою є впровадження особистісно-орієнтованих методів управління, які враховують індивідуальні потреби, інтереси та кар'єрні цілі працівників. Такий підхід сприяє формуванню позитивної атмосфери та підвищує рівень задоволення роботою.

4. *Залучення до використання сучасних освітніх технологій.* Працівників необхідно заохочувати до інтеграції новітніх технологій у навчальні програми. Це може бути застосування хмарних платформ, онлайн-курсів, віртуальних симуляторів та інших цифрових інструментів. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу та забезпечує доступ до інноваційних методик.

5. *Створення умов для кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.* Крім морального заохочення, важливо розробити ефективні механізми матеріального стимулювання, які б підтримували інтерес працівників до професійного вдосконалення та досягнення високих результатів.

Ефективність функціонування мотиваційного механізму у закладах вищої освіти визначається дотриманням низки ключових принципів, які спрямовані на забезпечення розвитку персоналу та підвищення якості освітньої та наукової діяльності. Основними з них є:

- **Принцип інноваційності.** Застосування цього принципу передбачає активне стимулювання працівників до впровадження новітніх підходів, методик та технологій у своїй професійній діяльності. Це може включати організацію тренінгів з інноваційних методів викладання, заохочення участі в наукових грантових програмах, а також підтримку проєктів, спрямованих на розвиток новаторських рішень.

- **Принцип особистісно-зорієнтованого підходу.** Управління мотивацією базується на врахуванні індивідуальних особливостей кожного працівника, його професійних інтересів, цінностей та кар'єрних амбіцій. Застосування

індивідуальних програм розвитку, менторства та регулярний зворотний зв'язок дозволяють створити умови, які сприяють максимальному розкриттю потенціалу працівника.

- **Принцип технологічності.** Ефективне управління мотивацією неможливе без використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це охоплює автоматизацію рутинних завдань, створення електронних платформ для спільної роботи, інтеграцію цифрових інструментів у навчальний процес та розробку зручних інтерфейсів для професійної діяльності.

- **Принцип співпраці.** Цей принцип підкреслює важливість командної роботи, обміну досвідом та знаннями між працівниками. Організація колективних проєктів, участь у міждисциплінарних дослідженнях і залучення до створення спільних освітніх продуктів допомагають формувати почуття спільної мети, що мотивує досягати кращих результатів.

- **Принцип результативності.** Управління мотивацією має бути спрямоване на досягнення чітких та вимірюваних результатів. Воно передбачає формуванню конкретних завдань для працівників, впровадження об'єктивних критеріїв оцінки їхньої діяльності та створення системи заохочень, яка стимулює досягнення високих показників у освітній та науковій сферах.

Дотримання цих принципів дозволяє створити дієвий мотиваційний механізм, який сприяє зростанню професійної активності науково-педагогічного персоналу, їх залученості у процеси розвитку закладу освіти та досягненню стратегічних цілей.

Теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом.

Мотивація як психологічне та управлінське явище досліджується через різні наукові підходи. Залежно від предмету та об'єкта дослідження, теорії мотивації поділяються на три основні групи: змістовні, процесуальні та інтегративні.

1. Змістовні теорії мотивації.

Ці теорії зосереджуються на вивченні потреб людини як основного чинника її мотивації. Вони пояснюють, які саме потреби спонукають людину до дій та як їх можна задовольнити в рамках організації.

Одні з основних теорій:

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Ця теорія є однією з найвідоміших і найбільш впливових теорій мотивації. Маслоу вважає, що людські потреби можна класифікувати в п'ять основних рівнів, і що ці потреби мають ієрархічний характер, тобто нижчі потреби повинні бути задоволені перш, ніж людина перейде до задоволення потреб більш високого рівня. Він намагався показати, що людина спочатку намагається задовольнити найосновніші фізіологічні потреби, а лише потім переходить до більш складних, психологічних або соціальних потреб. Таким чином, мотивація людини зумовлена задоволенням потреб різних рівнів.

Вона виділяє п'ять рівнів потреб, які мають задовольнятися в певній послідовності:

- *фізіологічні потреби* (основні потреби) - це найнижчий рівень потреб, який включає найнеобхідніші умови для виживання людини, такі як їжа, вода, повітря, сон, температура тіла та інші фізичні потреби
- *потреби в безпеці* - це включає фізичну безпеку (захист від насильства, аварій, стихійних лих), фінансову безпеку (заробітна плата, пенсії, медичне страхування) та психологічну безпеку (стабільність роботи, впевненість у завтрашньому дні).
- *соціальні потреби* - вони включають потребу в соціальних зв'язках, взаємодії з іншими людьми, дружбі, любові, належності до колективу чи групи.
- *потреба в повазі* (потреба у визнанні та самооцінці) - включає потребу в повазі, визнанні своїх досягнень, престижі, статусі, самоповазі, відчутті власної значущості.

- *потреба самореалізації*- вважається найвищим рівнем потреб, який включає прагнення до самовираження, особистісного розвитку, досягнення повного потенціалу. Людина прагне стати найкращою версією себе, досягати цілей, які відповідають її внутрішнім переконанням і прагненням.

Теорія ERG(від англійських слів *Existence, Relatedness, Growth*). Вона була запропонована Клейтоном Альдерфером, як спрощення і модифікація класичної моделі Маслоу, який об'єднує потреби у три категорії, які, на його думку, мотивують людину:

1. **Потреби в існуванні (Existence needs)** – ці потреби стосуються фізичного існування та фізіологічного добробуту людини. Вони включають в себе базові потреби, такі як їжа, вода, притулок, безпека та інші фізіологічні потреби, що є необхідними для виживання людини. Різницею від теорії Маслоу є тим, що Альдефред об'єднує фізіологічні та безпекові потреби в одну категорію.
2. **Потреби в зв'язках (Relatedness needs)**- вони стосуються соціальних зв'язків, взаємодії з іншими людьми та бажання бути частиною колективу. Це включає потребу в прийнятті, любові, дружбі, а також визнанні серед інших людей.
3. **Потреби в зростанні (Growth needs)** – вони пов'язані з розвитком і самореалізацією особистості. Людина прагне досягнення власного потенціалу, самовдосконалення та самореалізації. Це включає професійний ріст, навчання, досягнення кар'єрних цілей, пошук нових викликів та інновацій.

Однією з основних відмінностей теорії ERG від теорії Маслоу є те, що Альдерфер стверджує, що потреби не обов'язково повинні задовольнятися строго в певному порядку. Вони можуть співіснувати на різних рівнях, і людина може одночасно намагатися задовольняти потреби з різних категорій. Наприклад, людина може бути одночасно зосереджена на задоволенні фізіологічних потреб і потреб у самореалізації.

Альдерфер зазначав, що коли людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня (наприклад, потреби в зростанні), вона може регресувати до задоволення потреб нижчого рівня (наприклад, потреб у зв'язках або існуванні). Наприклад, якщо людина не отримує можливості для кар'єрного зростання, вона може почати більше уваги приділяти своїм соціальним зв'язкам або вимогам до безпеки.

Також, теорія ERG підкреслює важливість індивідуальних відмінностей. Люди можуть по-різному ставитися до задоволення своїх потреб, залежно від культурних, соціальних та особистих характеристик.

Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга. Вона базується на дослідженнях, проведених серед працівників, щоб зрозуміти, що спонукає людей до роботи та які чинники можуть знизити їхнє задоволення роботою. За допомогою цієї теорії Герцберг поділяє чинники, які впливають на мотивацію працівників, на два основні типи: мотивуючі фактори та гігієнічні фактори.

1. Мотивуючі фактори (Motivators). Ці фактори відповідають за позитивне ставлення до роботи та створення вищих рівнів задоволення у працівників. Вони пов'язані з самим змістом роботи і можливостями для розвитку. З основних мотивуючих факторів є: досягнення (успіхи в роботі, досягнення поставлених цілей та завдань); визнання (визнання працівниками їхніх досягнень з боку керівництва та колег); робота, яка дає сенс (можливість бути задіяним у цікавих і значущих проєктах); відповідальність (надання працівнику автономії в прийнятті рішень і відповідальності за результати); можливості для розвитку та самореалізації (можливість професійного зростання, навчання і вдосконалення); кар'єрне зростання (наявність перспективи кар'єрного зростання та просування по службі).

2. Гігієнічні фактори (Hygiene factors). Ці фактори впливають на негативне ставлення до роботи, якщо вони недостатні або відсутні, але їх присутність не обов'язково призводить до мотивації або покращення задоволення працівників. Вони зосереджені на умовах праці. Це як заробітна

платня, умови праці, відносини з колегами та керівництвом, політика організації, соціальні гарантії та статус в організації.

Мотивуючі фактори стимулюють людей до високих результатів і задоволення від роботи, в той же час гігієнічні фактори забезпечують тільки нейтральний рівень задоволення і можуть запобігти негативним наслідкам, таким як демотивація. Звідси фактори, які підвищують мотивацію, не є тими ж, що запобігають демотивації, тому важливо не тільки забезпечити умови для роботи (гігієна), але й стимулювати особистісне зростання та професійний розвиток (мотиви).

Теорія потреб Девіда МакКлелланда. Вона також відома як теорія мотиваційних потреб, була розроблена в 1960-х роках і є важливою частиною психо-соціальної теорії мотивації. Вона базується на тому, що всі люди мають три основні потреби, які впливають на їх мотивацію в професійній та особистій діяльності. МакКлелланд вважав, що ці потреби є вродженими, але вони можуть розвиватися і змінюватися в залежності від соціального середовища та досвіду індивіда.

1. **Потреба в досягненнях (Need for Achievement, nAch)** – вона полягає у потребі досягати високих стандартів у своїй діяльності, встановлювати складні цілі та досягати їх, навіть якщо це вимагає значних зусиль. Люди з високою потребою в досягненнях прагнуть до індивідуальних успіхів, а не до командних досягнень та зазвичай хочуть виконувати завдання самостійно, щоб відчувати контроль над процесом.
2. **Потреба у владі (Need for Power, nPow)** - ця потреба спрямована на бажання мати вплив на інших людей, керувати ними і мати контроль над ситуацією. Їх мотивація полягає саме у здатності впливати на інших та маніпулювати ситуацією, що надає можливість для прояву лідерства та зайняття керівних позицій.
3. **Потреба в приналежності (Need for Affiliation, nAff)** - це потреба бути частиною соціальної групи, отримувати підтримку, визнання та формувати позитивні відносини з іншими людьми. Люди з високою

потребою в належності мають сильне бажання бути прийнятими колективом, бути дружніми з колегами і шукати співпраці.

Усі люди мають ці три потреби, але одна з них часто є домінуючою, що впливає на їх мотивацію, тому розуміння цих потреб дозволяє організаціям створювати персоналізовані мотиваційні стратегії для кожного працівника, що значно підвищує ефективність роботи.

Данна теорія підкреслює важливість не тільки визнання, а й можливості для самореалізації та розвитку в межах організації.

Змістовні теорії допомагають керівникам краще розуміти базові потреби своїх працівників і створювати сприятливі умови для їх задоволення. Це включає, зокрема, удосконалення робочих умов, розробку програм визнання та кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню продуктивності своїх працівників.

2. Процесуальні теорії мотивації.

Процесуальні теорії зосереджуються на динаміці мотиваційних процесів, розглядаючи мотивацію як результат усвідомленого вибору та оцінки власних дій. Вони пояснюють, як люди обирають певну поведінку, аналізують її наслідки та приймають рішення щодо подальших дій.

Теорія очікувань Віктора Врума. Вона ґрунтується на припущенні, що індивіди приймають рішення на основі своїх очікувань щодо результатів, які можуть бути досягнуті, і того, як ці результати співвідносяться з їх особистими цілями. Теорія описує, як співробітники оцінюють і мотивують свою поведінку в залежності від певних умов. З основних елементів даної теорії:

1. Очікування (Expectancy): полягає в тому, що ймовірність зусилля, які вкладаються в роботу, призведуть до певного рівня виконання, але якщо людина вважає, що зусилля, які вона докладає, не призведуть до успіху, її мотивація може значно знизитися.
2. Інструментальність (Instrumentality): це ймовірність того, що досягнення певного результату призведе до конкретної винагороди або

нагороди. Люди оцінюють, наскільки зв'язок між результатом їхньої роботи та отриманими винагородами є чітким і справедливим.

3. Валентність (Valence): це суб'єктивна оцінка цінності винагороди для працівника. Люди мають різні пріоритети щодо того, що для них є більш важливим – фінансова винагорода, визнання, професійний розвиток або інші особисті досягнення. У разі якщо працівник не вважає винагороду значущою або привабливою, його мотивація буде слабшою.

Теорія справедливості Джона Адамса. Ця теорія фокусується на тому, як працівники оцінюють рівень справедливості в організації. Вона стверджує, що працівники постійно порівнюють свої зусилля та винагороду з тими, хто працює поруч або на подібних посадах. Якщо працівник відчуває, що його внесок не оцінюється адекватно (наприклад, його зусилля не відповідають його винагороді, порівняно з іншими), це може призвести до зниження мотивації або навіть до конфліктів.

Модель Портера-Лоулера є поєднанням елементів теорій очікувань і справедливості. Вона додає до цієї системи важливі аспекти, такі як здібності працівника і його сприйняття робочих умов. У моделі акцентується увага на тому, що не лише зусилля та винагорода важливі, а й те, як працівник оцінює свої здібності для виконання завдань і як сприймає умови роботи в організації. Оцінка здібностей та умов впливає на те, наскільки результат буде мотивуючим для працівника.

Теорія постановки цілей Едвіна Лока (Goal Setting Theory). Мотивація значною мірою залежить від чітко сформульованих, конкретних цілей. Проблема безцільного або нечітко визначеного підходу до роботи полягає в тому, що працівники можуть не зрозуміти, на що саме потрібно спрямовувати зусилля, що призводить до зниження ефективності та мотивації.

1. **Чіткість цілей.** Цілі мають бути конкретними, зрозумілими та досяжними. Наприклад, замість "покращити ефективність" повинно бути "збільшити продуктивність на 20% за наступні 6 місяців".

2. **Складність цілей.** Цілі мають бути достатньо складними, щоб працівник не міг їх досягти без певних зусиль. Складність мотивує, але вона повинна бути реальною та досяжною, якщо мета буде надто легкою або надто важкою, це також знизить мотивацію.
3. **Зворотний зв'язок.** Постійний зворотний зв'язок відіграє ключову роль у підтримці мотивації. Співробітники повинні отримувати інформацію про результати своєї роботи, щоб за потреби коригувати свої старання.
4. **Залучення працівника до процесу постановки цілей.** Чим більше працівник бере участь у формулюванні цілей, тим більше він мотивований у їх досягненні.

Перевага цієї теорії в організаціях передбачає встановлення чітких, вимірюваних цілей і забезпечення регулярної оцінки прогресу. Такий підхід підвищує ефективність роботи, оскільки працівники розуміють, чому і як вони повинні працювати.

Процесуальні теорії мотивації надають важливі інструменти для розуміння того, як ефективно стимулювати працівників. Вони акцентують увагу на важливості правильного формулювання чітких і досяжних цілей, що викликають інтерес та підвищують рівень залученості співробітників. Також ці теорії підкреслюють значущість своєчасного визнання досягнень працівників, оскільки це сприяє зміцненню почуття цінності та самореалізації. Крім того, справедливі умови праці, включно з адекватною винагородою, прозорими принципами оцінки результатів діяльності та рівними можливостями для професійного розвитку, створюють стимулююче робоче середовище, де кожен співробітник відчуває свою значущість і готовність вкладати зусилля у досягнення загальних цілей.

3. Інтегративні теорії мотивації

Інтегративні теорії об'єднують основні ідеї змістовних і процесуальних підходів, з метою створення комплексного уявлення про мотивацію. Вони допомагають не лише враховувати основні потреби працівників, а й

досліджувати процеси, які впливають на їхні рішення і поведінку на робочому місці.

Самодетермінаційна теорія (SDT) Раяна і Десі. Вона являється однією з найважливіших психологічних теорій, що досліджує мотивацію через призму внутрішніх мотивів і потреб людини. Підкреслює, що для того, щоб людина була справді мотивованою, вона повинна задовольняти три основні потреби, що є універсальними для всіх людей незалежно від культурних, соціальних чи інших умов:

1. **Автономія** – це потреба в контролі над своїм життям і прийнятті рішень. Людина повинна відчувати, що її дії є результатом власного вибору і внутрішнього бажання, а не зовнішнього примусу чи наказу. Якщо ця потреба задоволена, працівники зазвичай демонструють вищу продуктивність і задоволення від роботи.
2. **Компетентність** – це потреба відчувати себе здатним і ефективним у виконанні завдань. Коли працівник має можливість розвиватися і удосконалювати свої навички, він відчуває себе більш мотивованим. Підвищення рівня компетентності також забезпечує впевненість у власних силах і здатність впливати на результати своєї роботи.
3. **Соціальна приналежність** – це потреба відчувати себе частиною соціальної групи, бути залученим до колективу і мати підтримку від інших людей. Чим більше працівники відчувають себе важливою частиною команди, тим вище рівень їхнього залучення і готовності працювати на результат.

Данна теорія передбачає створення відповідних умов для розвитку автономії (наприклад, надання працівникам вибору щодо того, як і коли виконувати завдання), підвищення компетентності (через навчання, підтримку і зворотний зв'язок) та забезпечення соціальної підтримки (через розвиток командної роботи та взаємодопомоги).

Теорія підкріплення Б.Ф. Скіннера. Вона базується на поведінковому підході, який стверджує, що людська поведінка формується під впливом

зовнішніх стимулів і підкріплень. Згідно з цією теорією, позитивна і негативна поведінка підтримується або коригується за допомогою різних типів підкріплень:

1. **Позитивне підкріплення** – це надання винагороди або іншого виду стимулу, що сприяє повторенню бажаного відчуття. Наприклад, за успішне виконання завдання або досягнення певних цілей працівники можуть отримувати премії чи інші форми визнання. Це мотивує їх повторювати і надалі.
2. **Негативне підкріплення** – це усунення або зменшення негативних стимулів у відповідь на бажану поведінку. Наприклад, якщо працівник виправляє свою помилку, йому можуть скасувати попереднє зауваження чи критику. Це дозволяє створити умови, де особа прагне уникнути негативних наслідків і намагається повторювати тільки позитивні дії.
3. **Покарання** – це процес, що зменшує ймовірність повторення небажаної поведінки шляхом застосування негативних наслідків (наприклад, штрафи чи дисциплінарні заходи). Це важливо для того, щоб контролювати неефективні або категоричні прояви поведінки, які можуть зашкодити роботі або моральному настрою в колективі.

В управлінні персоналом під собою розуміє включати розробку системи винагород та покарань, що дозволяє не тільки мотивувати працівників до досягнення результатів, але й коригувати їхню поведінку та підвищувати ефективність роботи організації.

Модель мотивації Hackman-Oldham, також відома як модель характеристик роботи, була розроблена Дж.Р.Хакманом та Г.Олдгемом у 1976 році. Ця модель орієнтована на мотивацію працівників через організаційні характеристики, які можуть впливати на їхню ефективність, задоволення роботою та загальну мотивацію.

Основною ідеєю цієї моделі є те, що певні характеристики роботи можуть сприяти мотивації працівників, якщо вони відповідають їхнім внутрішнім

потребамі прагненням. Модель визначає п'ять ключових характеристик роботи, які мають вплив на мотивацію:

1. **Різноманітність завдань (Skill Variety)** - ця характеристика відображає рівень різноманіття навичок та здібностей, що потрібні для виконання роботи. Чим більше різноманітних завдань і навичок залучено до роботи, тим більше працівник буде відчувати себе мотивованим і залученим до процесу.
2. **Завершеність роботи (Task Identity)** - це ступінь, до якого працівник може спостерігати результат своєї праці як завершене ціле. Коли працівник виконує всю задачу від початку до кінця, це збільшує почуття власної значущості роботи та її впливу.
3. **Значущість роботи (Task Significance)** - ця характеристика визначає, як працівник оцінює вплив своєї роботи на інших людей або організацію загалом. Якщо працівник вважає свою роботу важливою та цінною для інших або суспільства, це мотивує його продовжувати працювати у цьому напрямку більш досконаліше.
4. **Автономія (Autonomy)** - цей аспект характеризує ступінь незалежності, яким володіє працівник при виконанні своїх обов'язків. Чим більша автономія, тобто свобода у прийнятті рішень і контролі над власною роботою, тим сильніше зростає внутрішня мотивація та зацікавленість працівника в процесі.
5. **Зворотний зв'язок (Feedback)** - включає інформацію, яку працівник отримує про результати своєї роботи. Отримання чіткого та конструктивного зворотного зв'язку дає працівнику можливість оцінити свою результативність і внести необхідні зміни, що сприяє підвищенню мотивації.

Модель Hackman-Oldham ґрунтується на тому, що поєднання цих характеристик робить роботу більш мотивуючою, сприяє почуттю задоволення та високої ефективності у працівників. Якщо ж робота відповідає цим

потребам, це підвищує не лише продуктивність, а й рівень задоволення працівників від своєї діяльності.

На основі вище переліченого можемо підвести підсумки, що класифікація теорій мотивації дає змогу створити повне уявлення про механізми, які впливають на поведінку працівників. Змістовні теорії дозволяють визначити основні потреби, процесуальні теорії пояснюють механізми прийняття рішень, а інтегративні підходи об'єднують ці аспекти, надаючи всебічне розуміння мотивації, що є важливим для розвитку сучасних організацій.

Мотиваційний механізм як складова системи управління персоналом підприємства.

мотиваційний механізм є системним утворенням, яке базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на поведінку працівників. Внутрішні фактори включають психологічні аспекти, такі як потреби, інтереси, цінності та прагнення працівника. Зовнішні фактори охоплюють організаційні умови праці, систему винагород, можливості кар'єрного зростання, корпоративну культуру та стиль керівництва.

Ефективно побудований мотиваційний механізм дозволяє гармонізувати інтереси працівників та організації, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості робочого процесу, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Із складових матеріальна і нематеріальна мотивація.

1. Матеріальна мотивація - цей вид мотивації передбачає використання фінансових стимулів для заохочення працівників до ефективної роботи та досягнення встановлених цілей. Основними елементами матеріальної мотивації є: заробітна плата, премії та бонуси, матеріальна допомога та соціальні пакети та пільги.

Матеріальні стимули забезпечують короткострокову мотивацію, але за їх відсутності можуть виникати невдоволення та зниження продуктивності, тому потрібно час від часу проводити такі мотиваційні процеси.

2. Нематеріальна мотивація - цей вид мотивації орієнтований на задоволення психологічних, соціальних та професійних потреб працівників, до яких належать: моральне визнання (нагороди, відгуки або публічні подяки, що значно підвищують рівень самооцінки); професійний розвиток (можливості у навчанні, прийняття участі у різноманітних тренінгах, конференціях та семінарах); прийняття участі у вирішенні питань (залучення працівника до обговорення стратегічних питань, внесення своїх пропозицій у вирішенні ситуацій чи покращенню діяльності організації); корпоративна культура та соціальна активність (організовувати різні заходи, проводити тимблдинг); підтримувати баланс між роботою та особистим життям (можливість працювати віддалено, скорочений робочий тиждень або додаткові відпустки).

Нематеріальні форми мотивації сприяють довгостроковій лояльності працівників, підвищенню їхнього рівня задоволеності та залученості до роботи, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Мотиваційний механізм у закладах вищої освіти виконує низку важливих функцій, спрямованих на підвищення ефективності освітньої та наукової діяльності. Він стимулює викладачів і наукових працівників до якісного виконання своїх професійних обов'язків, підвищення продуктивності наукових досліджень та вдосконалення навчальних програм. Вони сприяють формуванню позитивного ставлення до університету, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності викладацького складу. Завдяки створенню умов для професійного зростання через участь у конференціях, тренінгах та програмах підвищення кваліфікації, мотиваційний механізм підтримує розвиток компетенцій педагогів і науковців. Водночас він заохочує ініціативність, упровадження інноваційних методів викладання та активну наукову діяльність, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

Дослідження щодо особливостей створення системи управління мотивацією персоналу охоплюють широкий спектр питань і активно проводяться багатьма вченими. Їхні роботи дозволяють глибше зрозуміти механізми впливу мотиваційних чинників на ефективність роботи персоналу та організацій загалом.

Наталія Бобро в своїй статті "Трансформація навчальної мотивації в умовах діджиталізації освіти" (2024) [6]. аналізує вплив цифрових технологій на мотивацію студентів в умовах модернізації освітніх процесів.

Бобро розглядає, як інноваційні технології, зокрема дистанційне та онлайн-навчання, впливають на мотиваційні механізми, які раніше були орієнтовані на традиційне навчання. Вона фокусується на трансформації як зовнішньої мотивації (наприклад, матеріальних стимулів, таких як нагороди та сертифікати), так і внутрішньої мотивації (стимулювання інтересу до навчання через інноваційні методи).

Також вона досліджує, як цифрові інструменти змінюють не лише саму форму навчання, але й психологічні аспекти, пов'язані з мотивацією студентів. Зокрема, йдеться про зміну відносин до навчання у цифровому просторі, де досягнення можуть бути виміряні через такі інструменти, як платформи для електронного тестування або автоматизовані системи оцінювання. Водночас цифровізація може впливати на мотивацію до безпеки — необхідність гарантування конфіденційності особистих даних та безпечного користування платформами.

Важливим елементом дослідження є те, як цифрові платформи, що пропонують інтерактивні методи навчання, можуть позитивно чи негативно впливати на залучення студентів. Вона аналізує, як специфікації цифрових технологій, як-от навчальні мобільні додатки, онлайн-курси, відео-уроків, забезпечують доступ до нових можливостей і водночас ставлять нові виклики для студентів щодо самоорганізації та самоконтролю.

Н. Бобро також розглядає практичні кейси, де цифрові технології були успішно інтегровані в навчальний процес. Це включає використання

інструментів для колективної роботи, гейміфікації навчання та адаптивних навчальних систем, що дозволяють підвищити рівень мотивації студентів через персоналізований підхід.

Окрім переваг, досліджується й негативний аспект — відсутність особистісної взаємодії з викладачами та одногрупниками, що може знижувати рівень соціальної мотивації і викликати відчуття ізоляції у студентів.

Загалом, Наталія Бобро підкреслює, що цифровізація створює нові можливості для розвитку навчальної мотивації, але для того, щоб ці можливості реалізувати, необхідно адаптувати традиційні мотиваційні моделі до нових реалій.

Наталія Гой та Ольга Жук у своїй статті "Світовий досвід удосконалення системи мотивації розвитку педагогічного персоналу" (2020) [7] здійснюють аналіз сучасних міжнародних практик мотивації педагогів, зокрема акцентуючи увагу на інноваційних підходах та ефективних європейських моделях, що застосовуються в управлінському процесі закладів освіти.

У статті розглядаються передові практики з мотивації в освіті, зокрема в європейських країнах, таких як Фінляндія, Швеція, Нідерланди, де педагогічний персонал отримує значну підтримку для професійного розвитку. Особливу увагу автори приділяють системам, що підтримують розвиток педагогів через різноманітні програми навчання та сертифікації, які дозволяють підвищити кваліфікацію та мотивують до постійного вдосконалення.

Одним із важливих аспектів є використання інноваційних методів в управлінні мотивацією педагогічних працівників. Зокрема, автори аналізують методи гейміфікації, адаптивного навчання та цифрових платформ, які допомагають не тільки залучити педагогів до навчання, але й сприяють їхній постійній мотивації та розвитку. Такий підхід дозволяє інтегрувати нові технології в освітній процес, одночасно підвищуючи ефективність навчання й задоволення від роботи у педагогічному середовищі.

Гой і Жук детально розглядають, як управлінці в європейських країнах застосовують інноваційні підходи в управлінні педагогічними колективами.

Наприклад, акцентується на програмах підтримки балансу між професійним і особистим життям викладачів, програмах наставництва та менторства, які допомагають молодим педагогам адаптуватися та розвиватися в своїй професії. Відзначається, що ці програми також сприяють підтримці мотивації викладачів протягом усієї кар'єри.

Автори наголошують на значенні комплексного підходу до мотивації, який включає не лише матеріальні стимули (зарплата, бонуси), а й нематеріальні (професійний розвиток, підвищення статусу в професії, визнання досягнень). Це дозволяє підтримувати високий рівень мотивації педагогічного персоналу, що, в свою чергу, підвищує якість освіти. Вони також розглядають роль самореалізації працівника через участь у професійних об'єднаннях, конференціях, наукових дослідженнях.

Важливим моментом є також підтримка психоемоційного стану науково-педагогічних працівників. У дослідженні акцентується на створенні сприятливого робочого середовища, яке враховує потреби викладачів в емоційному відновленні та підтримці. Програми, що передбачають психологічну допомогу та тренінги для НПП, сприяють підвищенню їхньої стійкості до стресів та професійного вигорання.

Одним з важливих напрямків є підвищення соціального статусу викладачів через відзначення їхніх досягнень на державному рівні, впровадження спеціальних нагород і програм соціальної підтримки. Це підвищує не тільки мотивацію, а й престиж науково-педагогічної професії, що, в свою чергу, залучає нових, талановитих спеціалістів до цієї сфери.

Гой і Жук також аналізують можливість адаптації міжнародних підходів до української освітньої реальності. Вони пропонують шляхи інтеграції європейських моделей мотивації до нашої освітньої системи, враховуючи національні особливості, економічні та соціальні умови.

Таким чином, дослідження показує важливість комплексного підходу до мотивації науково-педагогічного персоналу, що включає як фінансові, так і нематеріальні аспекти, інноваційні методики, професійну підтримку та

створення сприятливого робочого середовища для постійного розвитку педагогів.

На сьогодні, мотиваційні механізми в закладах вищої освіти характеризуються переважанням стандартних підходів, зокрема: із матеріального стимулювання, це основним засобом залишається заробітна плата, доплати за науковий ступінь, премії за досягнення у навчальній чи науковій роботі; із нематеріальних форм мотивації найчастіше використовуються грамоти, подяки, відзначення на зборах трудового колективу, а також можливість участі у конференціях чи публікації наукових праць за підтримки закладу.

Попри існування мотиваційних механізмів, у закладах вищої освіти спостерігається низка проблем:

- Обмеженість фінансування. Бюджетні обмеження часто не дозволяють забезпечити належний рівень матеріального стимулювання.
- Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників. Універсальні підходи до мотивації не враховують різноманітність особистих цілей, потреб та очікувань працівників.
- Відсутність системного підходу. Мотиваційні заходи проводяться несистематично, без належного аналізу їх ефективності.
- Низький рівень інноваційності. У багатьох закладах немає програм, що стимулюють впровадження нових методик викладання чи дослідницької діяльності.

Також є результативна система мотивації, яка має значний потенціал для підвищення продуктивності науково-педагогічних працівників. Зокрема:

- Збільшення кількості наукових публікацій. Заохочення до досліджень через матеріальні чи нематеріальні стимули сприяє активізації наукової діяльності.
- Якість викладання. Мотивовані викладачі більше інвестують часу та зусиль у підготовку до занять, застосування інноваційних методик та індивідуальну роботу зі студентами.

- Кар'єрне зростання. Працівники, які мають мотиваційні перспективи, демонструють більше ініціативності та готовності до професійного розвитку.

Дослідження підтверджують, що мотивація безпосередньо впливає на ефективність роботи у таких аспектах:

- Задоволеність працівників. Висока мотивація знижує рівень професійного вигорання та підвищує задоволеність роботою.
- Зменшення плинності кадрів. У закладах, де ефективно працює система мотивації, спостерігається нижчий рівень текучості кадрів.
- Підвищення конкурентоспроможності закладу. Мотивований персонал сприяє створенню позитивного іміджу закладу вищої освіти, що залучає більше студентів та партнерів.

Серед прикладів ефективних мотиваційних заходів в Україні спостерігаються:

1. Програми для молодих викладачів. У сучасних українських університетах дедалі частіше з'являються програми, спрямовані на підтримку молодих викладачів та науковців. Одним із важливих напрямків є надання грантів та фінансування для молодих дослідників, що дозволяє їм реалізовувати власні наукові проекти, брати участь у міжнародних дослідженнях або розробляти інноваційні методи навчання. Це допомагає підвищити кваліфікацію молодих науковців та їхню мотивацію до подальшої наукової діяльності, адже фінансування дозволяє закуповувати необхідне обладнання, проводити дослідження або публікувати наукові статті. Такі програми можуть охоплювати різні сфери: від соціальних наук до технічних досліджень, сприяючи розвитку міждисциплінарних напрямків. Крім того, деякі університети створюють лабораторії або наукові інкубатори, де молоді викладачі можуть працювати над інноваційними проектами разом із досвідченими науковцями, що дозволяє їм здобути досвід і підтримку в науковій кар'єрі.

2. Публічне визнання. Визнання досягнень викладачів та науковців має важливе значення для підвищення мотивації та створення позитивного іміджу освітнього закладу. В університетах України активно впроваджують практику публічного відзначення досягнень своїх працівників, що може проявлятися через нагородження найкращих викладачів або дослідників на спеціальних заходах, у тому числі через створення "Дошки пошани" або публікацію досягнень в університетських ЗМІ. Це не тільки стимулює викладачів до подальших досягнень, але й створює здорову конкуренцію серед колег. Додатково, публічне визнання може включати нагороди, дипломи, почесні титули або навіть фінансові бонуси. Такий підхід допомагає формувати позитивну атмосферу в колективі та створює у працівників відчуття, що їхні зусилля не залишаються непоміченими.

3. Навчання та стажування. Співпраця українських університетів з міжнародними освітніми та науковими організаціями відкриває широкі можливості для викладачів брати участь у міжнародних програмах стажування, навчання та професійного розвитку. Завдяки таким програмам, викладачі мають можливість проходити стажування в провідних університетах за кордоном, що дає їм доступ до новітніх методик викладання та наукових досліджень. Таке стажування дозволяє не лише підвищити професійну кваліфікацію викладачів, але й встановити важливі міжнародні зв'язки, що сприяють розвитку університету та збагаченню наукової бази. Зокрема, деякі університети налагоджують співпрацю з європейськими, американськими та азійськими навчальними закладами, організовуючи крос-культурні обміни, які дозволяють викладачам і студентам обмінюватися знаннями та досвідом. Важливим аспектом є також участь у міжнародних конференціях, форумах та семінарах, що надає викладачам можливість презентувати свої дослідження на світовій арені та залучати до них міжнародних колег.

За кордоном:

1. Індивідуалізація мотивації (США). Університети США активно впроваджують підхід індивідуалізації мотивації, коли кожен працівник отримує

персоналізовані мотиваційні пропозиції, орієнтуючись на його роль, досвід та потреби. Така система допомагає забезпечити більш ефективне залучення співробітників до роботи та підвищити їхню продуктивність, враховуючи індивідуальні особливості та мотиваційні фактори. Зокрема, в університетах розробляються персоналізовані програми кар'єрного розвитку, навчання та підтримки, які враховують потреби конкретного працівника. Це може включати: кар'єрні траєкторії, де для кожного викладача чи науковця передбачено певний шлях розвитку, що базується на його попередньому досвіді та інтересах; фінансова мотивація, яка коригується відповідно до ролі та результатів діяльності працівника — від зарплати до бонусів за наукові досягнення чи успішні проекти; менторство та підтримка, що включає в себе особисті консультації з керівниками чи старшими колегами для досягнення поставлених цілей.

Такий підхід дозволяє кожному співробітнику відчувати, що його працю оцінюють не лише в загальних рамках, а й індивідуально, що стимулює до ще більшої самовіддачі та залученості в робочий процес.

2. Гнучкий графік роботи (ЄС). У багатьох університетах Європи поширена практика гнучкого графіка роботи, що дозволяє викладачам та науковцям самостійно обирати найбільш зручний для них робочий час. Така гнучкість дає змогу знаходити баланс між професійним і особистим життям, зменшуючи стрес і підвищуючи загальний рівень задоволеності роботою. Викладачі можуть обирати між різними формами організації роботи:

- Часткова або повна дистанційна робота, що дозволяє вільно організовувати навчальний процес без необхідності бути фізично присутнім у навчальному закладі.
- Гнучкий робочий день, де співробітники мають змогу починати та завершувати робочий день відповідно до власних уподобань, за умови виконання поставлених завдань.

- Необов'язковість роботи в певні години, що дозволяє викладачам планувати час для досліджень, підготовки лекцій чи проведення семінарів у найбільш зручний для них період.

Цей підхід має численні переваги, зокрема зменшення рівня вигорання серед викладачів, підвищення їхньої мотивації до роботи, адже вони можуть краще організовувати свій час та зменшити стрес від жорстких графіків. Водночас, гнучкість дозволяє університетам адаптуватися до змінних умов, таких як пандемія чи інші форс-мажорні ситуації.

3. Програми наставництва (Канада). Канадські університети активно підтримують програми наставництва, які допомагають новим викладачам чи науковцям швидко адаптуватися до робочого середовища та досягати високих результатів. Досвідчені працівники, зокрема старші колеги або керівники, виконують роль менторів, які надають новачкам підтримку у кількох важливих аспектах:

- Адаптація до культури університету. Ментори знайомлять нових співробітників з організаційною культурою, цінностями та нормами університету, що дозволяє швидше вписатися в колектив.

- Професійне навчання та розвиток. Менторство також передбачає навчання новачків специфічним методам викладання, допомогу у підготовці лекцій і семінарів, а також підтримку в процесі наукової роботи.

- Кар'єрний розвиток. Ментори допомагають новим викладачам прокладати шлях до професійного росту, визначати їхні сильні сторони та можливості для розвитку, пропонують рекомендації щодо публікацій, участі в конференціях чи співпраці з іншими університетами.

- Психологічна підтримка: Важливою частиною програми наставництва є підтримка новачків у вирішенні психологічних проблем, таких як стрес від нових обов'язків або адаптація до вимог академічної спільноти.

Такі програми значно покращують адаптацію нових працівників до університетської роботи, дозволяють швидше влитися в колектив та сприяють

підвищенню їхньої професійної мотивації, адже наставники стають не лише професійними керівниками, а й опорою в складних ситуаціях.

Отже можемо підвести такі підсумки, що мотиваційний механізм є фундаментальним компонентом системи управління персоналом, оскільки він сприяє реалізації стратегічних цілей організації та підвищенню її ефективності. Вона виступає як один з основних факторів, що визначають продуктивність праці, зокрема в умовах інституцій, таких як заклади вищої освіти. Система мотивації в цих установах має забезпечувати не лише виконання поточних завдань, але й сприяти інноваціям, науковому розвитку та підвищенню якості освітніх послуг.

Проте, наявна ситуація в закладах вищої освіти вимагає глибокого вдосконалення мотиваційних механізмів, які повинні бути спрямовані на задоволення індивідуальних потреб працівників, стимулювання їх творчої та наукової активності, а також інтеграцію інноваційних підходів у систему управління. Важливо враховувати не лише професійні, а й психологічні, соціальні аспекти мотивації, що дозволяють формувати здорове робоче середовище та стимулюють постійний розвиток персоналу.

Запозичення та адаптація передових практик, як на національному, так і на міжнародному рівнях, є необхідним кроком для вдосконалення мотиваційних стратегій вищих навчальних закладів. Врахування таких аспектів, як індивідуалізація підходів до мотивації, гнучкість організації праці, програми наставництва та персоналізовані програми розвитку, дозволить не лише підвищити ефективність освітнього та наукового процесів, але й створити сприятливі умови для професійного зростання викладачів та науковців. Це, своєю чергою, дозволить знизити плинність кадрів та підвищити конкурентоспроможність закладів вищої освіти на національному та міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІАГНОСТИКА ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УНІВЕРСИТЕТІ

Загальна характеристика установ та його кадрової політики

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (ТДАТУ) – провідний заклад вищої освіти IV рівня акредитації, розташований у м. Мелітополь (з 24.06.2022 р. релокований до м. Запоріжжя), що здійснює підготовку висококваліфікованих фахівців у галузях агрономії, інженерії, економіки та екології.

До структури університету (рис. 2.1) входить чотири факультети (механіко-технологічний, енергетики і комп'ютерних технологій, економіки та бізнесу, агротехнологій та екології) та навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки, які складаються з 19 кафедр, 6 закладів фахової передвищої освіти (ВСП «Бердянський фаховий коледж ТДАТУ», ВСП «Василівський фаховий коледж ТДАТУ», ВСП «Мелітопольський фаховий коледж ТДАТУ», ВСП «Новокаховський фаховий коледж ТДАТУ», ВСП «Ногайський фаховий коледж ТДАТУ», ВСП «Оріхівський коледж ТДАТУ»), 4 науково-дослідні інститути (механізації землеробства півдня України, агротехнологій та екології, соціально-економічного розвитку півдня України, нанотехнологій і наноматеріалів) та інші структурні підрозділи університету [2].

Основними напрямками роботи університету є надання освітніх послуг, організаційно-виховна, наукова та міжнародна діяльність.

Освітня діяльність у ТДАТУ здійснюється за першим (бакалаврським), другим (магістерським) та третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти за 50 освітніми програмами (табл. 2.2 – 2.4).

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ЗАТВЕРДЖЕНО:
Наказ ТДАТУ
18.09.2020 № 175-ОД

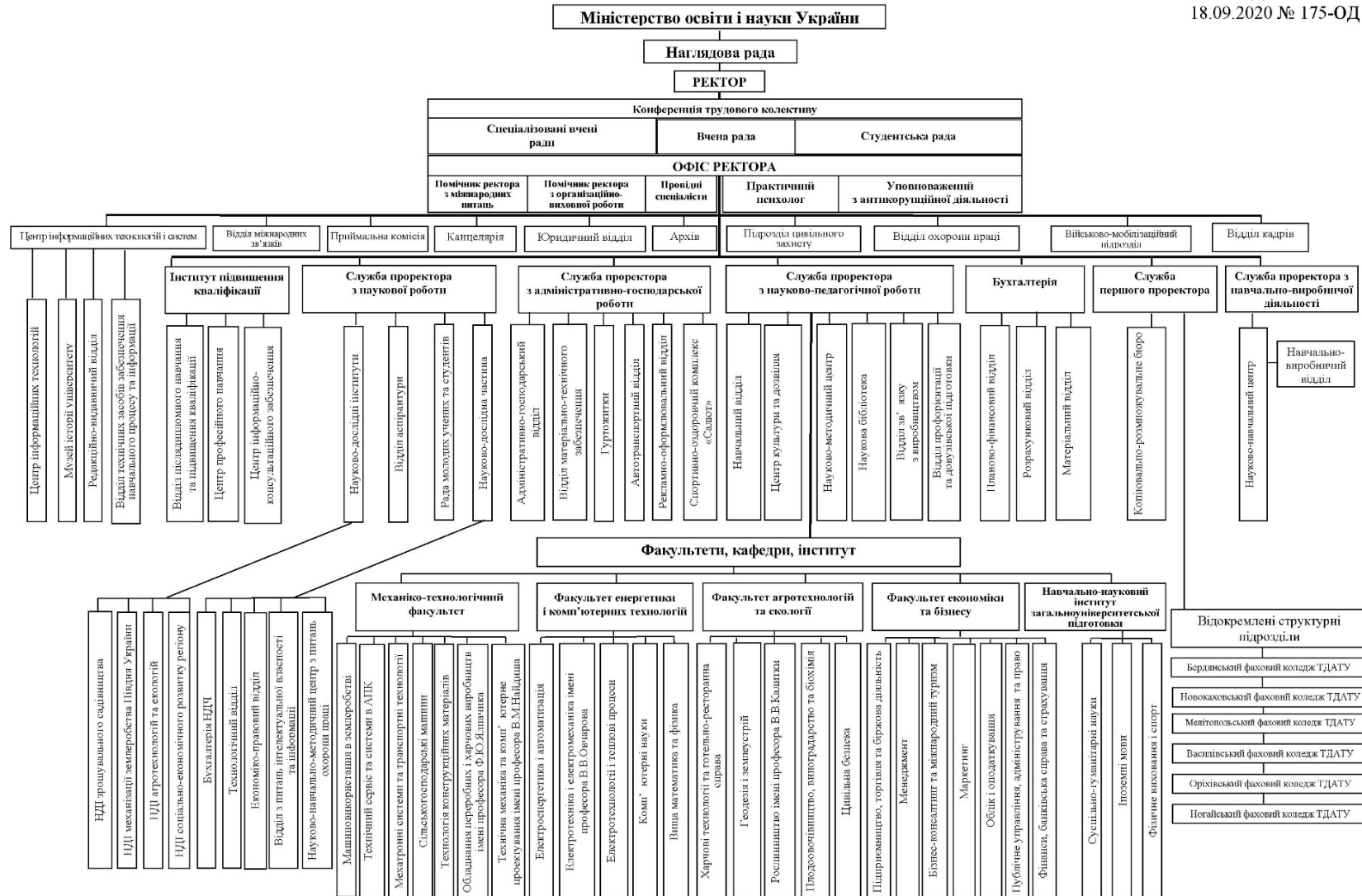


Рис.2.1 Організаційна структура ТДАТУ

Джерело: <http://www.tsatu.edu.ua/pro-university/struktura-universitytu/>



Рис.2.2 Перелік спеціальностей та освітніх програм ТДАТУ

Джерело: складено автором на основі [3-5]

Зазначені освітні програми відповідно до графіку проходження акредитації отримали сертифікати про акредитацію.

В ТДАТУ діє потужний інститут кураторства. В умовах воєнної агресії РФ проти України основним завданням організаційно виховної роботи є виховання високих моральних цінностей, соціальної відповідальності, національної свідомості. Ці цілі забезпечуються за рахунок реалізації відповідних напрямків роботи (рис. 2.3) [1].

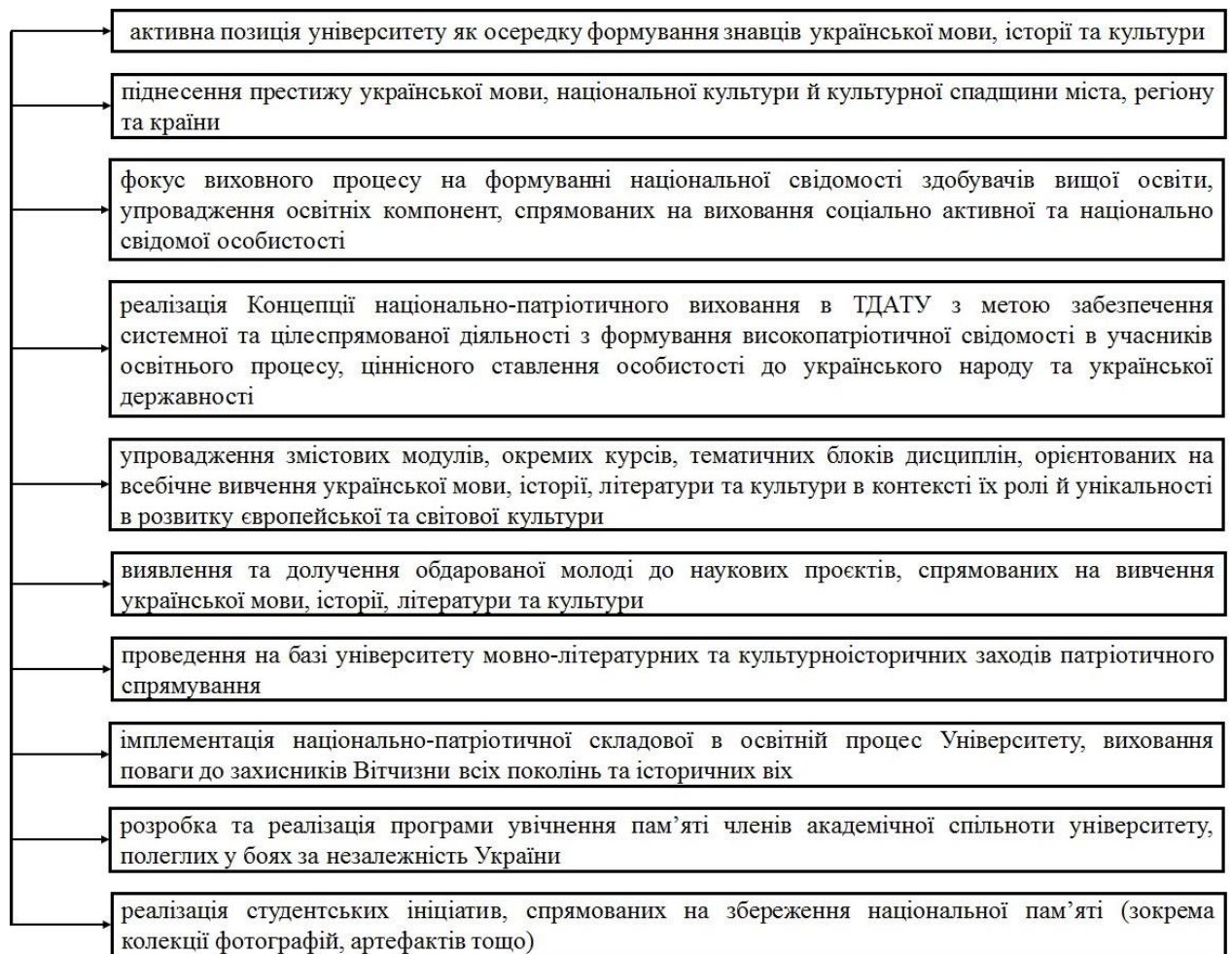


Рис.2.3Шляхи реалізації виховної роботи ТДАТУ

Джерело: складено автором

Університет активно розвиває наукову та міжнародну діяльність, сприяючи підвищенню кваліфікації науково-педагогічних працівників та інтеграції у світовий науковий простір. Викладачі та науковці ТДАТУ беруть участь у міжнародних проєктах, конференціях та програмах академічної

мобільності, що сприяє обміну досвідом та впровадженню інноваційних технологій у освітній процес.

Науково-педагогічний персонал ТДАТУ складається з висококваліфікованих фахівців, серед них – доктори наук, які обіймають посади професорів, а також кандидати наук із вченим званням доцентів. Ці науковці та викладачі активно займаються дослідницькою діяльністю, беруть участь у міжнародних та національних наукових проєктах, публікують свої роботи у фахових виданнях. Крім того, вони впроваджують передові методики викладання, орієнтовані на розвиток практичних навичок, інноваційне мислення та інтерактивне навчання. Такий підхід забезпечує високий рівень підготовки студентів і сприяє формуванню конкурентоспроможних фахівців.

Аналізуючи якісні показники викладацького складу ТДАТУ (рис. 2.4) [1] показує, що серед професорсько-викладацького складу, близько 75% мають науковий ступінь доктора наук чи кандидата наук (доктора філософії). За 2024 рік серед них 49 докторів наук та 122 кандидатів наук (докторів філософії).

Підспір'ям для поповнення викладацького складу є аспіранти. Вступ до аспірантури проводиться на вісім освітньо-наукових програм («Професійна освіта (за спеціалізаціями)», «Економіка», «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», «Маркетинг», «Підприємництво та торгівля», «Галузеве машинобудування», «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка», «Харчові технології», «Агрономія») [3].

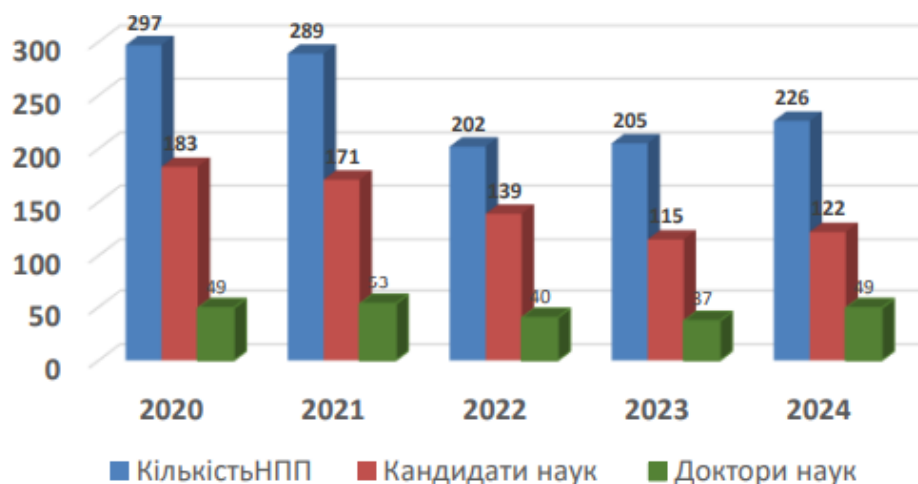


Рис.2.4 Структура професорсько-викладацького складу ТДАТУ

Джерело: [1]

Аналіз динаміки вступу до університету (табл. 2.1) демонструє стабільне зростання кількості вступників, що свідчить про підвищений інтерес сучасної молоді до наукової діяльності. Крім того, високий професіоналізм науково-педагогічного персоналу ТДАТУ підтверджується тим, що більшість аспірантів є випускниками цього ж університету.

Таблиця 2.1

**Показники ефективності підготовки науково-педагогічних кадрів
через аспірантів та докторантів**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Загальна чисельність докторантів	4	2	1	0	0
Загальна чисельність аспірантів	39	42	39	71	73
Чисельність аспірантів прийнятих	3	9	8	42	15
Кількість захищених дисертацій, всього	8	10	0	1	2
З них:					
Кандидатських дисертацій	5	8	0	0	2
Докторських дисертацій	3	2	0	1	0

Джерело: [1]

Таким чином, можна стверджувати, що ТДАТУ має потужний кадровий потенціал у сфері науки та освіти. При цьому ключовим завданням університету є створення сприятливих умов для продуктивної діяльності науково-педагогічного персоналу.

**Оцінка сучасного стану мотивації працівників: методи,
інструменти, проблеми**

Оцінка мотивації працівників у закладах вищої освіти є ключовим аспектом управління персоналом, що впливає на якість освітнього процесу,

ефективність роботи викладацького складу та загальну продуктивність університетських підрозділів. Вона дозволяє визначити рівень задоволеності викладачів та адміністративного персоналу умовами праці, дієвість застосованих стимулюючих заходів, а також виявити основні проблеми у мотиваційній політиці університету. Важливим завданням є оцінка як матеріальних, так і нематеріальних чинників мотивації, включаючи можливості професійного розвитку, академічну свободу, соціальне забезпечення та кар'єрні перспективи.

Регулярний моніторинг мотиваційного стану працівників закладів вищої освіти дозволяє адміністрації приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи стимулювання, підвищення рівня залученості викладачів у навчальний процес і розвиток наукової діяльності. Також це сприяє зниженню рівня плинності кадрів, покращенню іміджу університету та підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Глибокий аналіз сучасного стану мотивації у закладах вищої освіти є основою для розробки ефективних механізмів стимулювання персоналу, які сприятимуть підвищенню якості освітнього процесу, збереженню кваліфікованих кадрів і створенню сприятливого робочого середовища. Він передбачає дослідження рівня задоволеності викладацького складу та адміністративних працівників, оцінку ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів і виявлення ключових проблем у цій сфері. Важливою складовою є також порівняльний аналіз мотиваційних практик провідних університетів, що дозволяє адаптувати найкращі підходи до національних реалій та вдосконалити систему управління персоналом у вищій освіті.

Оцінка мотивації персоналу здійснюється за допомогою різноманітних методів, які дозволяють отримати як кількісні, так і якісні показники рівня задоволеності, залученості та професійної зацікавленості співробітників. Застосування комплексного підходу дає змогу аналізувати як об'єктивні дані (показники продуктивності, рівень плинності кадрів, ефективність навчального процесу), так і суб'єктивні фактори (відчуття підтримки, рівень комфорту,

задоволеність кар'єрними перспективами). Регулярний моніторинг та оцінка цих аспектів сприяють формуванню ефективної системи мотивації, що відповідає потребам персоналу та стратегічним цілям закладу вищої освіти.

Дометодів оцінки мотивації відносяться:

1. Анкетування та опитування – є ефективними методами збору інформації про суб'єктивну оцінку працівниками різних аспектів їхньої трудової діяльності. Вони дають можливість виявити рівень задоволеності співробітників різними факторами, що впливають на їхнє професійне життя, оцінити поточний стан справ в організації та адаптувати стратегії управління персоналом відповідно до реальних потреб працівників

2. Інтерв'ю та фокус-групи – детальне дослідження мотиваційних потреб працівників через персональні розмови та групові дискусії, що дозволяють виявити глибинні фактори впливу на їхню залученість, рівень задоволеності та професійні очікування. Метод дає змогу отримати якісні дані про ключові проблеми мотиваційної політики, з'ясувати вплив корпоративної культури та організаційного клімату, а також визначити шляхи вдосконалення системи стимулювання у закладі вищої освіти.

3. Оцінка плинності кадрів – комплексний аналіз рівня звільнень працівників, що може бути індикатором недостатньої мотивації та незадоволеності умовами праці. Вона включає вивчення причин звільнень, рівня добровільного та вимушеного обороту кадрів, а також аналіз ефективності заходів з утримання персоналу. Особливу увагу слід приділяти аналізу тенденцій серед ключових працівників, таких як викладачі з високою науковою активністю чи адміністративні кадри з великим досвідом, оскільки їхній відтік може суттєво вплинути на якість освітнього процесу та стабільність закладу вищої освіти.

4. Аналіз продуктивності праці – комплексне дослідження змін у продуктивності співробітників у відповідь на впровадження мотиваційних заходів, включаючи оцінку якісних та кількісних показників ефективності їхньої діяльності. Метод охоплює аналіз динаміки виконання робочих завдань, рівня залученості до освітнього процесу, науково-дослідної активності та

загальної відповідності результатів роботи стратегічним цілям закладу вищої освіти. Крім того, досліджується вплив різних типів стимулювання – фінансового, соціального та професійного – на продуктивність персоналу та визначаються найбільш ефективні мотиваційні практики.

5. SWOT-аналіз мотиваційної системи – визначення сильних та слабких сторін наявної мотиваційної політики.

6. Соціометрія – аналіз міжособистісних стосунків у колективі, що впливає на рівень мотивації.

7. Аналіз фінансових показників – співвідношення витрат на мотивацію та отриманих результатів (рівень виконання планових показників, зростання прибутковості).

Сучасні інструменти оцінки мотивації персоналу дозволяють автоматизувати процес збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує ефективність управління мотиваційною політикою. Вони сприяють швидкому виявленню змін у рівні задоволеності працівників, дозволяють оцінювати ефективність впроваджених стимулюючих заходів і адаптувати мотиваційні стратегії відповідно до потреб персоналу. Завдяки інтеграції з HR-аналітикою, ці інструменти також допомагають прогнозувати потенційні проблеми, такі як підвищення плинності кадрів або зниження продуктивності, та оперативно реагувати на виклики в управлінні персоналом.

1. HR-аналітика та програмне забезпечення (Workday, BambooHR, SAP) – автоматизовані системи збору та аналізу інформації про персонал.

2. Електронні платформи для опитувань (Google Forms, SurveyMonkey) – дозволяють швидко отримувати зворотний зв'язок від працівників та знатно зберігає час для обробки інформації.

3. Баланс мотиваційних факторів – методика оцінки впливу матеріальних та нематеріальних стимулів на персонал.

4. Системи моніторингу продуктивності – аналіз ефективності виконання завдань у режимі реального часу.

5. Зворотний зв'язок від керівництва та колег – регулярні відгуки про роботу працівників.

Попри важливість оцінки мотивації персоналу, існують певні труднощі, які ускладнюють цей процес:

1. Суб'єктивність оцінки – працівники можуть відповідати на опитування необ'єктивно через страх перед керівництвом або небажання відкрито висловлювати думку.
2. Недостатня увага до нематеріальної мотивації – багато підприємств фокусуються лише на матеріальному стимулюванні, ігноруючи такі важливі аспекти, як корпоративна культура, кар'єрні перспективи, визнання досягнень.
3. Відсутність чітких критеріїв оцінки – складність у виборі об'єктивних показників ефективності мотиваційної системи, що може призводити до некоректного аналізу рівня задоволеності працівників, неефективного розподілу ресурсів та впровадження стимулюючих заходів, які не відповідають реальним потребам персоналу
4. Недостатнє використання цифрових технологій – відсутність автоматизованих інструментів аналізу призводить до великих витрат часу на обробку даних.
5. Плинність персоналу – часта зміна кадрів ускладнює довгострокове планування мотиваційних заходів.

Можемо сказати, що оцінка мотивації працівників є необхідною умовою ефективного управління персоналом. Використання комплексного підходу, що включає різні методи та інструменти оцінки, дозволяє отримати об'єктивні дані щодо рівня мотивації співробітників. Вирішення наявних проблем у цій сфері сприятиме вдосконаленню мотиваційної політики підприємств та підвищенню продуктивності праці.

Вплив наявного мотиваційного механізму на ефективність роботи персоналу

У сучасному світі існує необхідність ефективної мотивації працівників закладів вищої освіти, оскільки якість їхньої роботи безпосередньо впливає на

рівень освіти, наукові досягнення та загальну репутацію установи. Викладацький склад і адміністративний персонал відіграють ключову роль у реалізації стратегічних цілей університету, тому важливо забезпечити їхню зацікавленість у результатах своєї діяльності та створити сприятливі умови для професійного розвитку.

Результативність роботи співробітників у сфері освіти залежить не лише від їхньої кваліфікації, досвіду та компетентності, а й від рівня задоволеності умовами праці, мотиваційної системи, корпоративної культури та можливостей для кар'єрного зростання. Впровадження ефективних механізмів мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня професійного вигорання та формуванню позитивного іміджу закладу.

Помилкою багатьох закладів вищої освіти є те, що вони приділяють недостатню увагу нематеріальним аспектам мотивації, акцентуючи увагу переважно на фінансових стимулах або навіть запроваджуючи жорсткі методи контролю, що призводить до зниження рівня задоволеності працівників. Такий підхід може спричинити високу плинність кадрів, зниження продуктивності та необхідність постійного навчання нових співробітників, що негативно впливає на стабільність навчального процесу.

Керівникам вищих навчальних закладів необхідно приділяти більше уваги потребам своїх працівників, створюючи комфортні умови для роботи, підтримуючи ініціативність та забезпечуючи можливості для кар'єрного розвитку. Персонал університету – це головний актив, який визначає рівень конкурентоспроможності закладу, тому інвестиції у мотиваційну систему є ключовим фактором успіху у сфері вищої освіти.

На сьогоднішній день аналіз мотивації працівників є предметом численних досліджень, адже саме ефективне мотивування персоналу відіграє важливу роль у сучасному менеджменті. На думку автора підручника

«Мотиваційний менеджмент» Н.В. Кузнєцова, що актуальність питань мотивації визнається як науковцями, так і практиками, оскільки розробка дієвої мотиваційної системи впливає не лише на підвищення соціальної та творчої активності окремих працівників (менеджерів, викладачів, адміністративного

персоналу), а й на загальні результати діяльності організацій різних сфер, зокрема освітніх закладів. [10]

Існує безліч підходів до мотивування та стимулювання персоналу (детальніше розглянуто нижче), тому ключовим завданням керівництва є вибір методів, які забезпечать максимальну ефективність саме для конкретного закладу освіти. Водночас важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, адже їхня задоволеність робочими умовами безпосередньо впливає на продуктивність і якість освітнього процесу. З цією метою було проведено дослідження у форматі анкетування через GoogleForms для визначення, який метод мотивації, на думку працівників, є найбільш ефективним та дієвішим.

Згідно опитуванням, де приймали участь адміністративний персонал, науково-педагогічний, педагогічний та допоміжний персонал, які мають стаж роботи в даній установі як до 1 року, так і у більшій кількості - понад 10 років. Із загальної кількості респондентів (рис.2.1) побачили, що свою загальну мотивацію до роботи «високо» оцінюють майже 59% співробітників, 40% - середньо і всього 1% - низько. Це свідчить що рівень загальної мотивації персоналу у більшій чисельності мають відповідний їх очікуванню до реалії.

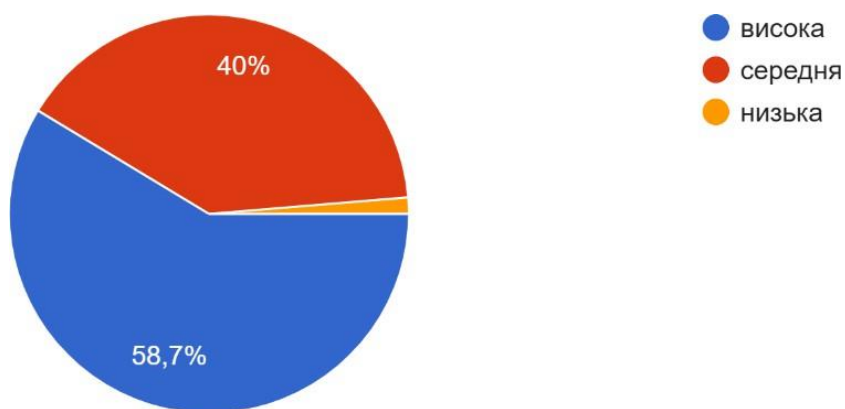


Рис.2.1.Опитуваннящодо загальної мотивації до роботи.

Джерело: авторське дослідження

Відповідно до задоволення умовами праці в університеті «так» відповіли 76% та 24% «частково» (рис.2.2.).

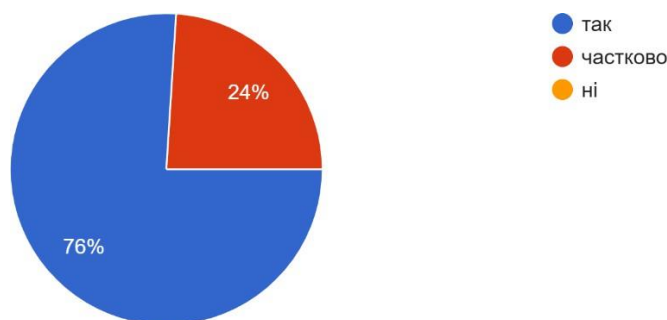


Рис.2.2.Опитуваннящодо задоволення умовами праці в університеті.

Джерело:авторськідослідження

Топ 3 із мотивацій у роботі склали: позитивна атмосфера в колективі – 79,7%, професійне зростання і навчання – 68% , визнання і підтримка з боку колег становить – 40% (рис.2.3.)

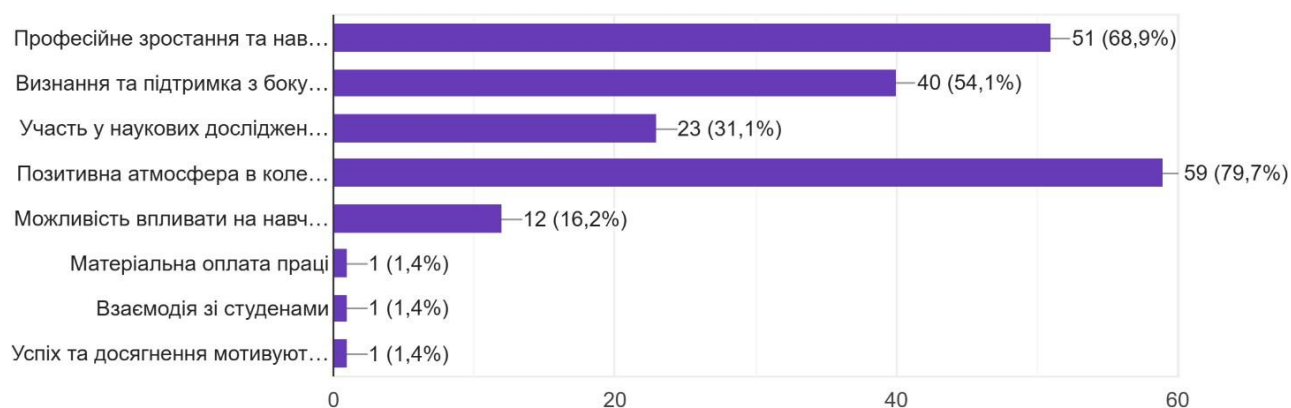


Рис.2.3.Опитуваннящонайбільшмотивуєу роботі

Джерело:авторськідослідження

За моїми спостереженнями велике значення має ставлення керівництва до персоналу – якщо викладач чи співробітник не отримує належного визнання, можливостей для кар'єрного зростання або матеріальних заохочень, його мотивація знижується, що безпосередньо впливає на ефективність роботи. Додатково варто враховувати значення внутрішнього мікроклімату в колективі:

якщо між співробітниками виникають конфлікти або відсутня командна взаємодія, жоден рівень заробітної плати не зможе втримати працівника на робочому місці.

Серед нематеріальних аспектів роботи працівників закладу вищої освіти найбільш значущими виявилися такі фактори: можливість працювати за гнучким графіком (36%), прагнення до професійного розвитку та безперервного навчання (28%), розширення можливостей співпраці з колегами (13,3%). Також важливими аспектами виявилися визнання успіхів у роботі та залучення до прийняття рішень, що стосуються функціонування факультету та університету (по 10,7%). Такі результати свідчать про те, що працівники закладів вищої освіти цінують не лише матеріальні стимули, а й умови, які сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку, а також залученість до процесу управління навчальним закладом.



Рис.2.4.Опитування про нематеріальні аспекти

Джерело: авторське дослідження

Одним із важливих аспектів мотивації науково-педагогічних працівників є здобувачі освіти. Вони виступають своєрідним індикатором того, наскільки викладачі готові інвестувати свої зусилля у професійний розвиток і впровадження інноваційних підходів до навчання. Крім того, рівень мотивації самих здобувачів до навчання свідчить про їхню готовність ефективно застосовувати здобуті знання у майбутній професійній діяльності.

Одним із наступних питань анкети було дослідження факторів мотивації саме у викладацькій діяльності, в якому взяли участь науково-педагогічні

працівники (рис. 2.5). Це дозволило визначити ключові стимули, що впливають на їхню професійну активність та вмотивованість до навчального процесу.

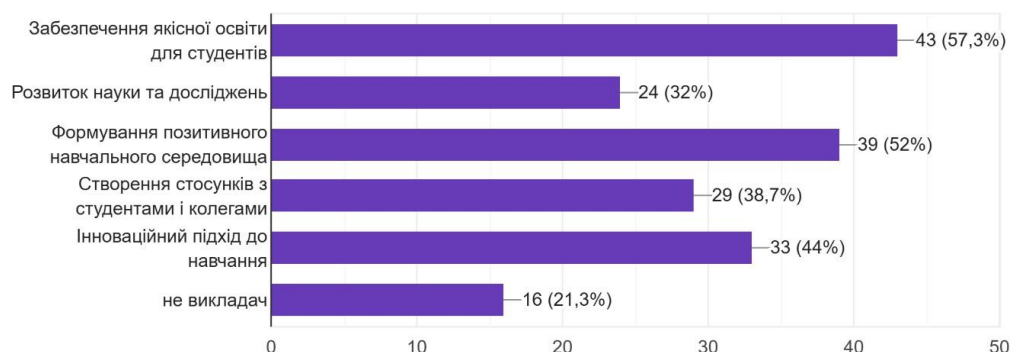


Рис.2.5.Опитуванняпромотиваціювикладацькоїдіяльності

Джерело:авторськідослідження

Аналіз показує, що пріоритетним завданням для 57,3% науково-педагогічних працівників є забезпечення здобувачів якісною освітою. На другому місці з результатом 52% опинилось формування позитивного навчального середовища, а третє місце посів інноваційний підхід до викладання — 44%. Усі ці аспекти відіграють важливу роль у сучасному освітньому процесі, сприяючи підвищенню інтересу студентів до навчання та адаптації до новітніх технологій у освітньому просторі.

За результатами дослідження, основним чинником найбільш ефективним механізмі мотивації працівників університетів є матеріальне стимулювання (47,3%). Це зумовлено тим, що наукова діяльність викладачів, включно з проведенням досліджень та публікаціями у міжнародних наукових журналах, є доволі витратною. Навіть з урахуванням надбавок за науковий ступінь, звання та педагогічний стаж, тарифна сітка заробітних плат у державних закладах вищої освіти не завжди відповідає фінансовим потребам науковців. Водночас, значну роль відіграє адміністративна підтримка їх діяльності (25,7%), що сприяє успішній реалізації наукових ініціатив та проектів. Не менш важливим аспектом є можливості для особистого професійного розвитку та навчання (13,5%), що дозволяє викладачам отримувати новий досвід і впроваджувати сучасні знання у навчальний процес (рис.2.6).



Рис. 2.6. Опитування щодо найбільш ефективного у поточному мотиваційному механізмі в університеті

Джерело: авторське дослідження

Також цікавим було визначити із слабкими ланками мотивації. За результатами опитування найбільш вразливим стали: обмеженість для професійного розвитку (23,2%), визнання праці викладачів (23,2%) та недостатність матеріальних стимулів (23,2%) щодо збільшення загальної мотивації для вкладу у свою професійну діяльність (рис. 2.7).

Також було відзначено низку факторів, що негативно впливають на загальну мотивацію персоналу університету, і які пов'язані з сучасними реаліями. Зокрема, серед основних викликів було названо питання безпеки в країні, вимушене тимчасове переміщення університету та відсутність необхідної матеріально-технічної бази. Крім того, некомфортні умови праці та обмежені можливості, утому числі кадровий голод, для реалізації власних ідей також суттєво знижують рівень мотивації. Усі ці труднощі стали наслідком збройної агресії РФ проти України, що змусило університет залишити свої рідні стіни разом із матеріально-технічною базою, дослідницькими лабораторіями, полями та садами, які слугували важливими ресурсами для освітнього процесу та наукової роботи. Втрата цих ключових елементів створює значні труднощі для науковців і викладачів, впливаючи на їхню мотивацію та впевненість у конкурентоспроможності університету порівняно з іншими закладами вищої освіти країни.



Рис. 2.7. Опитування щодо слабких ланок у поточному мотиваційному механізмі університету

Джерело: авторські дослідження

Щодо покращення мотиваційного механізму в університеті було запропоновано декілька варіантів відповідей в опитуванні. Серед них найбільш значущими стали: різноманітність форм та визнання та нагород працівників, що склало майже 30 % і збільшення можливостей для професійного розвитку у показнику 27,4 % (рис 2.8)



Рис. 2.8. Опитування щодо покращення мотиваційного механізму університету

Джерело: авторські дослідження

Серед інших варіантів відповідей поступила пропозиція щодо впровадження державних програм підтримки для тимчасово переміщених закладів, яка може забезпечити умови матеріально-технічної бази, умов для

З позитивного: більшість працівників досить вмотивовані та задоволені рівнем своєї роботи, умовами які склались в університеті, рівнем підтримки з боку адміністрації та тією роботою що проводиться ректором та адміністрацією в умовах тимчасового переміщення університету на базу Запорізького національного університету (ЗНУ) в місто Запоріжжя, з чого можна виділити:

1. За рахунок прийняття участі у різних грантах, програмах, виступах на конференціях не тільки державного рівня але й міжнародного, укладання нових договорів та меморандумів про співробітництво між закладами та установами, отримали технічне забезпечення у вигляді ноутбуків, мультимедійну техніку, мфу-принтерів, програмних забезпечень за вузькоспеціалізованими напрямками та іншого обладнання що забезпечує безперервність та нормального функціонування освітнього процесу, та забезпечення повномірного функціонування університету в умовах переміщення, що дає гарантії та мотивацію у функціонуванні університету у повномуобсязітабутиконкурентоспроможнимнаринкузакладіввищоїосвіти.

2. Завдяки налагодженим зв'язкам з іншими навчальними закладами, було організовано навчання у змішаній формі на базі Іллінецького аграрного фахового коледжу та відокремленого структурного підрозділу «Немішайвський фаховий коледж НУБіП України», що дозволяє здобувачам аграрних і технічних спеціальностей проводити лабораторно-практичні роботи та лекційні заняття із застосуванням новітніх методик викладання. Окрім аудиторних занять, були організовані екскурсії. Досліджували принцип роботи сучасної сільськогосподарської техніки на дослідних полях і угіддях коледжів.

А для спеціальностей економічного спрямування, освітній процес було організовано у спеціально облаштованих аудиторіях в укритті одного із навчальних корпусів Запорізького національного університету.

Усі ці дії зосереджені на утворення безпечних умов як для здобувачів такі для викладачів університету, що відповідають одному із потреб в покращенні мотивації – як безпечні умови праці, особливо в воєнний період.

3. Незважаючи на таку складну ситуацію в країні, викладачі та науковціТДАТУпродовжуютьприйматиучастьурізноманітнихгрантах,

наукових програмах та різноманітних стажуваннях. Особливу увагу хочу приділити про можливість у залученні до міжнародних проєктів. Завдяки підтримці з боку керівництва у чолі ректора, який робить усе можливе задля участі своїх працівників у таких заходах як міжнародне стажування у різних країнах як Польща, Литва, США, Швеція для отримання європейського, американського досвіду, новітніх технологій у навчальному процесі та науковій діяльності. Приймати участь у різноманітних конференціях та виставках де викладачі можуть показати свій професіоналізм та досвідченість у своїй діяльності і бути лицем університету на міжнародній арені серед інших закладів вищої освіти.

Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що є дуже важливим фактором для мотиваційного механізму науково-педагогічних працівників та утворенню високого рівня конкурентоспроможності серед ЗВО.

4. Із найголовніших аспектів мотиваційного механізму університету є зворотній зв'язок з адміністрацією та керівництвом. Щоб розуміти потреби своїх працівників, зменшити плинність кадрів та утворювати відповідні умови для розвитку університету необхідно враховувати думки своїх підлеглих.

В даній установі, за підсумками проведення співбесід, комунікація між адміністрацією і персоналом є на досить високому рівні. Враховуються побажання та рекомендації щодо удосконалення освітнього процесу, утворенню новітніх програм щоб більше висвітлити професіоналізм викладачів та науковців Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного.

5. В університеті запроваджено ефективну систему професійного розвитку викладачів, яка базується на виявленні їхніх професійних потреб, формуванні індивідуальної траєкторії розвитку та реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення фахового рівня. Регулярний моніторинг рівня викладацької майстерності дозволяє коригувати існуючі програми професійного розвитку та враховувати їх при плануванні напрямів підвищення кваліфікації на новий календарний період. Важливим аспектом оцінювання якості освітніх програм є створення відповідних умов для професійного

зростання викладачів, а також підтримка їхнього розвитку як через власні програми університету, так і у співпраці з іншими організаціями [1].

6. Інститутом підвищення кваліфікації ТДАТУ було утворено програми удвох напрямках: «TechnoMay-2024» по темі сучасної інженерії та «NoveFood-2024» по темі інноваційних технологій харчової промисловості.

Дана програма отримали схвальні відгуки від учасників і спікерів та сприяли апробації партнерської моделі організації професійно орієнтованих програм підвищення кваліфікації. Вони допомогли зміцнити співпрацю з провідними закладами вищої освіти за галузевою спрямованістю, сприяли обміну досвідом, розвитку наукових контактів, а також підвищенню ефективності внутрішньої системи підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ТДАТУ. Крім того, заходи посилили імідж університету як лідера в сфері освіти завдяки впровадженню інноваційних ініціатив, що також дієво впливає на мотиваційний механізм в університеті [1].

7. В умовах воєнного стану в Україні, ТДАТУ не тільки зміг зберегти контингент професорсько-викладацького складу та здобувачів алей збільшити свій контингент та поповнити свої ряди молодими фахівцями, що підвищило його рейтинг серед інших закладів вищої освіти. Даний мотиваційний механізм є найбільш могутнім з усіх перелічених, що забезпечує лідерство провідного аграрного закладу та одного з кращих закладів вищої освіти свого регіону.

З негативних аспектів у мотиваційному механізмі університету зазначаються:

1. У зв'язку зі ситуацією в країні та вимушеною релокацією університету, відбулось значне зменшення як професорсько-викладацького складу так і вузьких спеціалістів, яку виконували певні функції в організації установи, через що доводиться виконувати обсяг роботи в повній мірі меншій кількості працівників, що призводить до зменшення мотивації та виснаженню.

2. За відсутності відповідної будови для розміщення всіх працівників та здобувачів, в перевагу безпеки життя, більшість викладачів та деяких допоміжних працівників розкидані по всій країні та за її межами, що ускладнює

згуртованість колективу та живому спілкуванню. Це також погіршує ситуацію колективної культури та певної підтримки з боку колег.

3. Навіть з умовами тимчасово переміщеного закладу, конкурентоспроможність з звичайними закладами стають ще більш важкими за умов окупації територій полів та садів університету, що надавала певні переваги у підготовці цінних кадрів до сучасного ринку праці аграрного напрямку.

РОЗДІЛЗ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Впровадження сучасних інструментів матеріального стимулювання

На сьогодні матеріальне стимулювання є одним із найважливіших чинників, що впливають на продуктивність праці науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти, особливо які фінансуються з державного бюджету. Зважаючи на обмежені можливості підвищення заробітної плати через регламентовані нормативні акти, особливої ваги набуває розробка комплексних програм матеріального стимулювання. Такі програми повинні охоплювати не лише безпосереднє фінансове заохочення, а й додаткові механізми підтримки, спрямовані на підвищення професійного рівня та забезпечення конкурентоспроможності викладачів. Рациональне використання матеріальних ресурсів сприятиме не лише покращенню якості освітнього та наукового процесів, а й формуванню сприятливого середовища для професійного розвитку працівників. Для підвищення ефективності існуючого матеріального мотиваційного механізму в бюджетних закладах вищої освіти доцільно запровадити такі заходи, як:

Гнучка система преміювання. Запровадження диференційованих премій, які враховують рівень наукових публікацій, участь у міжнародних проєктах, залучення грантів, а також активність у впровадженні інноваційних методик навчання. Оцінювання результативності має базуватися на комплексному підході, що включає якість проведених досліджень, їх практичне значення, інтеграцію в освітній процес та вплив на міжнародний імідж університету. Не менш важливим є розробка механізму прозорого розподілу премій для підвищення мотивації персоналу з урахуванням внутрішніх нормативних документів, такі як колективний договір та положення про преміювання.

Підвищення посадових окладів. Удосконалення системи оплати праці науково-педагогічних працівників із врахуванням результативності їхньої

роботи, активної участі в науковій діяльності та застосування інноваційних методів викладання.

В умовах бюджетного фінансування необхідно розробити механізми ефективного розподілу коштів, що передбачають стимулювання високопродуктивних співробітників та враховують стратегічні пріоритети розвитку університету. Крім того, важливим аспектом є впровадження додаткових доплат за науково-дослідницьку діяльність, керівництво проєктами та підготовку і реалізацію грантових заявок, особливо на міжнародній арені.

Гранти та фінансова підтримка досліджень. Важливим аспектом підвищення мотивації науково-педагогічних працівників є розширення можливостей фінансування наукової діяльності. Зокрема, є доцільним створити дієві механізми внутрішнього фінансування перспективних наукових досліджень, що включатимуть конкурсний розподіл коштів для підтримки інноваційних проєктів. Крім того, варто стимулювати участь у міжнародних дослідницьких програмах та грантових ініціативах, що дозволить не лише забезпечити додаткові фінансові ресурси, а й інтегрувати університет у глобальну наукову спільноту.

Важливим напрямом є також розширення доступу до фінансування для молодих науковців, що сприятиме розвитку їхніх професійних компетенцій та підвищенню конкурентоспроможності університету. Одним із ключових заходів є надання можливостей для написання та подання грантових заявок, що сприятиме реалізації наукових ідей та проєктів. Для цього необхідно запровадити консультативну підтримку від досвідчених фахівців у цій сфері, тренінги з підготовки грантових заявок та розвиток партнерських зв'язків із міжнародними фондами та організаціями.

Матеріальна підтримка для підвищення кваліфікації. Сприяння адміністрації у реалізації по проходженню курсів з підвищення кваліфікації, стажувань, участь у конференціях та навчальних програмах, яке на сьогодні є досить дорогоцінним у порівнянні з заробітною платнею у державних установах, а також надання можливостей для підготовки та подання грантових заявок з метою отримання фінансування для реалізації

інноваційних освітніх і наукових проєктів. Крім того, варто передбачити додаткове фінансування для стажувань за кордоном, що сприятиме інтеграції викладачів у міжнародний науковий простір і впровадженню передових методик у навчальний процес та виводити університет у перші ряди лідерів кращих ЗВО країни та світу.

Відповідно до першого у 2025 році опублікованого рейтингу WebometricsRankingofWorldUniversities, який є найбільшим академічним рейтингомусвітіта вважаєтьсяоб'єктивнимі незалежним, що проводить двічі на рік безкоштовний та відкритий аналіз вебометричних та бібліометричних показників, які збираються з надійних джерел, таких як Majestic, GoogleScholar і Scimago-Scopus, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного у світовому рейтингу посідає вже 6814 (+122), серед українських ЗВО – 60 місце, що підняло нас на 5 сходинок вгору. [8]

Соціальні пакети та додаткові пільги. Розширення соціальних гарантій, зокрема, через впровадження комплексних соціальних пакетів, що включають страхування здоров'я, компенсацію витрат на оренду житла чи надання безвідсоткового займу на відповідний період для купівлі нерухомості або лікування, є важливим кроком для підвищення важливості та престижу викладацької професії. Це сприяє залученню і утриманню талановитих спеціалістів, створює умови для стабільної роботи та розвитку системи освіти загалом.

Таким чином, для підвищення ефективності матеріального механізму мотивації необхідно забезпечити стабільне фінансування, справедливую систему оплати праці, розширити соціальні пакети та створити додаткові стимули для розвитку професійної активності викладачів. Це сприятиме покращенню якості освітнього процесу, зростанню наукової активності та зміцненню конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Розробка нематеріальних методів мотивації з урахуванням корпоративної культури

Окрім матеріальних стимулів, значну роль у мотивації персоналу відіграють нематеріальні методи, що сприяють формуванню позитивного корпоративного середовища, підвищенню залученості працівників до діяльності університету та створенню сприятливого психологічного клімату. Вони включають визнання досягнень, можливості для професійного зростання, розвиток внутрішньої комунікації, створення умов для творчої самореалізації та підтримку ініціатив. Впровадження таких методів сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, що позитивно позначається на ефективності освітнього процесу та загальному розвитку закладу вищої освіти.

Формування позитивного корпоративного клімату є важливим аспектом у створенні здорової робочої атмосфери, яка сприяє високій мотивації та залученості співробітників. Для досягнення цієї мети важливо розвивати культуру взаємоповаги, відкритості та підтримки, де кожен працівник відчуває свою цінність та важливість для колективу і університету в цілому. Підтримка з боку колег і керівництва, доброзичливе ставлення та готовність допомогти сприяють розвитку довіри в команді. Такі фактори, як регулярні зустрічі, обговорення досягнень та проблем, допомагають залучати співробітників до спільної діяльності, сприяють згуртованості колективу та формуванню позитивного емоційного фону. Важливо, щоб співробітники мали можливість не лише брати участь у обговореннях, але й висловлювати свої думки та ідеї, відчуваючи, що їхня точка зору цінується [45-54].

Забезпечення прозорих і відкритих комунікаційних каналів є одним з найважливіших аспектів розвитку корпоративного клімату. Це дозволяє співробітникам бути в курсі важливих подій і змін в організації, а також забезпечує своєчасне врахування їхніх думок, пропозицій і зауважень. Зворотний зв'язок зі підлеглими повинен бути конструктивним і своєчасним, а керівництво має активно реагувати на ідеї, що надходять, і коригувати стратегії в залежності від отриманої інформації. Прозорість комунікацій дозволяє зменшити непорозуміння, знизити рівень стресу в колективі та створити атмосферу довіри і співпраці.

Формування такої корпоративної культури дозволяє не лише покращити внутрішні процеси в університеті, але й забезпечити стійке і довготривале залучення співробітників, підвищуючи їх мотивацію та бажання активно брати участь у розвитку організації.

Розвиток системи кар'єрного зростання. Впровадження чіткої та прозорої структури професійного розвитку, що передбачає можливість поетапного підвищення на посаді відповідно до досягнень у науково-дослідницькій та освітній діяльності. До ключових заходів належать створення індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання, розширення можливостей для професійного навчання, надання додаткових управлінських повноважень викладачам із високими досягненнями, а також розвиток системи внутрішнього конкурсного відбору на керівні посади. Важливим аспектом є стимулювання академічної мобільності та інтеграції в міжнародні науково-освітні процеси, що дозволить викладачам розширювати свої компетенції та реалізовувати інноваційні підходи у своїй діяльності[45-54].

Наставництво та підтримка молодих викладачів. Впровадження програм менторства, що сприятимуть не лише швидкій адаптації молодих фахівців до освітнього процесу, а й їхньому професійному розвитку. Наставництво має включати індивідуальні консультації, інтеграцію в наукові дослідження, спільну участь у розробці навчальних програм та методик викладання, які допоможуть їм опанувати сучасні педагогічні технології та ефективно взаємодіяти зі здобувачами вищої освіти.

Така підтримка на всіх етапах їхньої кар'єри допомагає зберігати високу мотивацію, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості освіти та розвитку університетської спільноти в цілому.

Визнання досягнень працівників є одним із ключових інструментів підвищення мотивації та формування позитивної корпоративної культури в університеті. Впровадження системи відзначення професійних досягнень науково-педагогічних працівників через організацію конкурсів, вручення нагород за наукові та освітні здобутки, а також офіційне визнання кращих викладачів на рівні університету. Це може включати проведення щорічних

церемоній нагородження, присудження почесних звань, премій та стипендій за вагомий внесок у розвиток науки й освіти, що сприяє створенню середовища, в якому кожен має можливість відчувати свою важливість і вплив на загальний успіх ТДАТУ. Такі заходи не лише підвищують особисту мотивацію, але й сприятимуть підвищенню престижу наукової діяльності, мотивації викладачів до професійного вдосконалення та формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти.

Запровадження гнучкого графіка роботи з можливістю адаптувати робочий графік відповідно до особистих потреб, особливо для науковців, які поєднують викладання з дослідницькою діяльністю, а також враховуючи, що ТДАТУ є релокованим закладом вищої освіти з умовами дистанційної роботи, що полегшує умови для працівників які знаходяться за кордоном і мають інші часові пояси. Запровадження таких гнучких підходів сприятиме ефективнішому поєднанню наукової та викладацької діяльності, збереженню балансу між роботою та особистим життям, що є ключовим чинником підвищенню продуктивності працівників та їхньої залученості до освітнього процесу та сучасних обставин в країні.

Покращення внутрішньої комунікації через регулярні зустрічі керівництва з викладачами та іншими структурними підрозділами є ефективним інструментом для вирішення проблем, оптимізації умов праці та формування спільної стратегії розвитку університету. Такий підхід сприяє відкритості, взаєморозумінню та активній участі всіх співробітників у процесах, що забезпечують якісне управління та високий рівень професійної мотивації.

Створення комфортного робочого середовища в університеті – це стратегічний підхід, який включає безпечні умов праці, що на сьогодні є одним із ключових показників під час дії воєнного стану в Україні та урахуванням того, що ТДАТУ є релокованим закладом у прифронтове місто Запоріжжя, де знаходиться керівництво університету на чолі з ректором університету або знаходиться дистанційно в безпечних умовах, сучасного технічного оснащення у вигляді ноутбуків із відповідними програмним забезпеченням, що дає

можливість повністю функціонувати відповідно до вимог навчального процесу у ЗВО, ергономічних умов та інтеграції інноваційних технологій за допомогою прийняття участі у різноманітних проєктах та грантах. Такий підхід дозволяє викладачам проводити освітній процес на найвищому рівні, гарантує певну безпеку та комфорт як для співробітників, так і для здобувачів вищої освіти, сприяючи таким чином розвитку інноваційної та конкурентоспроможної освітньої установи.

Запровадження вищерелічених заходів забезпечує університету довгостроковий успіх, сприяючи не лише зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня цінності та мотивації працівників, а й створенню високоякісного освітнього середовища, що дозволяє університету розвиватися, підтримувати стабільність, зберігати лідерство і досягати значних результатів у науково-освітній діяльності, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах глобалізації освітніх послуг[45-54].

Формування системи оцінки та моніторингу ефективності мотиваційного механізму

Ефективність мотиваційного механізму в закладах вищої освіти значною мірою визначає рівень зацікавленості та продуктивності працівників. Важливим аспектом управління персоналом є розробка дієвої системи оцінки та моніторингу ефективності впроваджених мотиваційних заходів. Така система дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони мотиваційної політики, коригувати її відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі закладу освіти.

Основними складовими системи оцінки ефективності мотиваційного механізму включають:

- Визначення ключових показників ефективності (KPI) – включає комплексний аналіз рівня задоволеності працівників умовами праці, динаміки плинності кадрів, продуктивності роботи, рівня залученості персоналу у внутрішні процеси закладу освіти, а також ступеня відповідності мотиваційних заходів очікуванням співробітників. Додатково враховуються показники

професійного розвитку персоналу, ефективність системи заохочень та зворотного зв'язку між керівництвом і викладачами чи адміністративним персоналом.

- Регулярне проведення соціологічних опитувань та анкетування – включає систематичний збір та аналіз інформації про ставлення співробітників до умов праці, рівень задоволеності мотиваційною системою, потреби та очікування щодо професійного розвитку. Це дає змогу виявити проблемні аспекти в організації праці, рівень довіри до керівництва, ефективність існуючих стимулів та необхідність упровадження нових мотиваційних заходів. Застосування сучасних цифрових платформ для опитувань забезпечує швидкість обробки отриманих даних та їхнє оперативне використання для коригування стратегії мотивації персоналу.

- Моніторинг динаміки змін у показниках ефективності – передбачає комплексний аналіз змін у рівні мотивації, продуктивності праці та задоволеності персоналу в залежності від впроваджених заходів стимулювання. До ключових інструментів моніторингу належать регулярні звіти, оцінка впливу змін у системі винагороди, аналіз рівня залученості працівників, а також контроль за якістю виконання професійних обов'язків. Використання автоматизованих систем збору та обробки даних дозволяє більш оперативно реагувати на тенденції та коригувати мотиваційну політику відповідно до потреб персоналу.

- Оцінка результативності нематеріальних стимулів – передбачає комплексний аналіз впливу таких факторів, як гнучкий графік роботи, можливості для професійного розвитку, рівень корпоративної культури та ефективність командної взаємодії, на продуктивність і залученість працівників. Важливим аспектом є вивчення суб'єктивного сприйняття цих стимулів співробітниками, а також їхнього впливу на рівень мотивації, задоволеність роботою та прагнення до кар'єрного зростання. Оцінка може включати аналіз відгуків персоналу, порівняння змін у рівні їхньої продуктивності та проведення спеціалізованих досліджень щодо впливу нематеріальних чинників на довгострокову лояльність працівників до закладу вищої освіти.

- Залучення керівництва та кадрових служб до оцінки мотиваційних ініціатив – передбачає систематичний аналіз ефективності впроваджених стимулів, виявлення проблемних аспектів та розробку рекомендацій щодо їх удосконалення. Важливою складовою є організація регулярних зустрічей із персоналом, проведення стратегічних нарад та використання цифрових інструментів для збору й аналізу зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє оперативному реагуванню на зміни в мотиваційних потребах працівників та формуванню ефективної системи стимулювання, що враховує як організаційні цілі, так і індивідуальні запити співробітників.

Моніторинг ефективності мотиваційного механізму передбачає регулярне оновлення підходів до стимулювання персоналу, врахування сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та адаптацію мотиваційної системи до актуальних потреб працівників. Впровадження цифрових платформ для збору та аналізу даних, використання індивідуальних мотиваційних профілів співробітників, а також гнучких форм заохочення дозволяють підвищити рівень ефективності мотиваційного механізму [45-54].

Таким чином, оцінка та моніторинг ефективності мотиваційного механізму є невід'ємною частиною стратегії управління персоналом у закладах вищої освіти, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу, професійного розвитку співробітників та зміцненню конкурентоспроможності навчального закладу.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація персоналу у сфері вищої освіти є ключовим чинником забезпечення високої якості навчального процесу та наукових досліджень. Дослідження показало, що мотивація включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники, які впливають на продуктивність праці. Класичні теорії мотивації, такі як теорія Маслоу, Герцберга та Врума, доводять, що для ефективного управління персоналом важливо враховувати базові потреби, фактори задоволеності роботою та очікування працівників. У сфері освіти особливе значення мають можливості професійного розвитку, визнання досягнень, гнучкі умови праці та відчуття значущості виконуваної роботи.

2. Порівняльний аналіз систем мотивації в закладах вищої освіти України та зарубіжних країн виявив значні відмінності в підходах до стимулювання працівників. В Україні основна увага приділяється тарифній сітці, доплатам за наукові ступені, педагогічний стаж і додаткові навантаження. Водночас закордонний досвід свідчить про більш комплексний підхід, що включає преміальні виплати за результативність, систему грантів, соціальні пакети, можливості для кар'єрного зростання та міжнародного співробітництва. Таким чином, для підвищення ефективності українських освітніх установ необхідно впроваджувати сучасні методи мотивації, які враховують як фінансові, так і нефінансові стимули.

3. Мотивація персоналу безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, рівень залученості викладачів у наукову діяльність і їхню готовність до інновацій. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, ініціативності та розвитку нових навчальних методик. Натомість недостатня мотивація може призводити до професійного вигорання, пасивного виконання обов'язків і зниження якості навчання студентів. Аналіз рейтингової системизакладів вищої освіти показав, що установи, які активно застосовують стимулюючі механізми, мають вищі показники академічної успішності, індексу цитування публікацій викладачів і рівня задоволеності працівників умовами праці.

4. Враховуючи результати аналізу систем мотивації у сфері вищої освіти, можна запропонувати комплексний підхід до вдосконалення мотиваційного механізму. Він має включати як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності, задоволеності працівників та покращення якості освітньої і наукової діяльності.

1. Удосконалення матеріальної мотивації:

- Підвищення базових окладів відповідно до рівня інфляції та європейських стандартів оплати праці у сфері освіти. Питання до Міністерства освіти і науки України та Міністерства економіки України.

- Запровадження преміальних виплат за високі результати у навчальній, науковій та адміністративній діяльності, що може включати:

- надбавки за розробку та впровадження інноваційних методик навчання, патенти на винаходи;

- додаткову оплату за міжнародну діяльність та участь одноосібних та спільних дослідницьких проєктах;

- бонуси за ефективну організацію освітнього процесу, перемоги для студентів міжнародних грантів та студентських ініціатив.

- Механізм диференційованої оплати праці, що дозволяє враховувати індивідуальні досягнення та внесок кожного працівника у розвиток закладу освіти (створення новітніх проєктів, отримання грантів та інше)

- Підтримка молодих викладачів та науковців через гнучку систему грантів, стипендій та фінансування підвищення кваліфікації.

2. Кар'єрні перспективи та професійний розвиток:

- Запровадження прозорої системи кар'єрного зростання, яка включає можливість отримання адміністративних посад, підвищення у званні та розширення обов'язків із відповідною винагородою.

- Забезпечення доступу та допомоги у координації до програм підвищення кваліфікації та міжнародного співробітництва, зокрема:

- стажування у закордонних наукових установах та університетах на тривалий період зі збереженням науково-педагогічного стажу та місця роботи в університеті;

- розширення установ щодо участі у міжнародних конференціях;
 - співпраця з науковими центрами та компаніями для отримання нового досвіду як у освітньому процесі так і у науковому.
- Розвиток менторських програм, де досвідчені викладачі допомагають молодим колегам адаптуватися та вдосконалювати професійні навички.

3. Покращення умов праці:

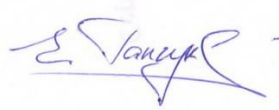
- Зменшення бюрократичного навантаження, автоматизація адміністративних процесів, що дозволить викладачам більше часу приділяти навчальній і науковій діяльності.
- Оснащення навчальних аудиторій сучасними технологічними засобами та інноваційними програмними забезпеченнями, що покращить новаторство і якість викладання та залучення ще більшої кількості студентів до освітнього процесу.
- Створення безпечного та комфортного робочого середовища, зокрема забезпечення простору для досліджень, творчості та міждисциплінарного співробітництва.

4. Використання нематеріальних стимулів:

- Визнання професійних досягнень через нагороди, рейтинги викладачів, дошку пошани, публічне відзначення успіхів на рівні університету та освітньої спільноти.
- Гнучкий графік роботи та повне кадрове забезпечення що дозволяє ефективніше поєднувати навчальну, наукову та адміністративну діяльність.
- Розвиток корпоративної культури, що включає командну взаємодію, підтримку ініціатив та обмін досвідом між колегами.
- Підтримка академічної свободи, що надає викладачам більше можливостей для впровадження власних методик викладання, проведення авторських курсів та дослідницької діяльності.

Впровадження цих заходів сприятиме створенню ефективної та справедливої системи мотивації, що підвищить якість вищої освіти в Україні,

забезпечить її конкурентоспроможність на міжнародному рівні та сприятиме зростанню престижу професії викладача. Завдяки комплексному підходу до стимулювання персоналу заклади вищої освіти зможуть залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, стимулювати їх до безперервного професійного розвитку та впровадження інновацій у навчальний процес. Це, у свою чергу, дозволить університету відповідати сучасним освітнім стандартам, адаптуватися до змін у суспільстві та технологічному середовищі, а також зміцнювати свої позиції серед провідних навчальних закладів країни та світу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт ректора Кюрчева Сергія Володимировича щодо виконання цільових показників діяльності Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного за 2024 рік. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/zvit-rektora-2024.pdf>
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник/ Колот А.М. – К.: КНЕУ, 1998. – 224с
3. Боришкевич, І., & Якубів, В. (2022). Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
4. Deci, E. L. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health / E. L., Deci, R. M. Ryan // Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 2008, – No. 49, – P. 182-185.
5. МЄЛЬНИКОВ, Олег Володимирович; МЄЛЬНИКОВ, Олег Владимирович. Механізм оцінки ефективності діяльності промислового підприємства. 2019. Master's Thesis. Національний університет «Запорізька політехніка».
6. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
7. Струс Р.В., Коваль О.Г. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 373–377.
8. Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
9. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. – Рівне : Волинські обереги, 2018.
10. СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ, П.А.; СТРЕЛЬБИЦЬКА, О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-

13. Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки, 2015, 10: 323-333.
14. ПРИСВІТЛА Оксана Вікторівна. Сутність формування мотиваційного механізму системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір, 2020, 164: 101-105.
15. Офіційний сайт Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного URL: <http://www.tsatu.edu.ua>
16. ШЕВЧЕНКО, Наталія Іванівна; МЕЛЬНИЧУК, Світлана Володимирівна. Зарубіжний досвід організації мотивації праці державних службовців та можливості його використання в Україні. In: The 5 th International scientific and practical conference “Scientific research: modern challenges and future prospects”(December 16-18, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. 794 p.2024.p. 592.
17. ЗЕМБИЦЬКА, М. В. Вирішення проблем професійного становлення вчителів-початківців засобами наставництва. Редакційна колегія, 2011, 143.
18. ГОРИК-ЧУБАТЮК, М. О.; СВІНЦИЦЬКА, О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018, 22: 539-543.
19. СТЕПАНЧЕНКО, Н. І. Специфіка дослідницького інструментарію оцінки професійно-педагогічної мотивації в педагогічній діагностиці. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми в фізичному вихованні і спорту, 2012, 9: 88-91.
20. КОСТЮК, О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. 2013.
21. УШКАЛЬОВ, В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. 2018.
22. Кузнєцова Н. В. Система мотиваційного менеджменту // Н. В. Кузнєцова. Мотиваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Владивосток: ТІДОТ ДСДУ, 2005. – 277 с.

25. РОМАНЮК, М. Д.; РОМАНЮК, Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2023, 1.19: 329-336.
26. РУБЦОВ, А. М.; ПОГРЕБНЯК, А. Ю. Роль мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу в рамках реалізації кадрової політики на підприємстві. 2015.
27. Інформаційний листок вступника до аспірантури (2024) URL: <http://www.tsatu.edu.ua/pk/wp-content/uploads/sites/48/informacijnyj-lystok-aspirant-tdata-13.07.2024.pdf>
28. МОРОЗ, Володимир Михайлович. Ефективність функціонування мотиваційного механізму стимулювання трудової активності населення. Економіка та держава, 2011, 4: 96-99.
29. Інформаційний листок вступника на освітній рівень магістра (2024) URL: <http://www.tsatu.edu.ua/pk/wp-content/uploads/sites/48/informacijnyj-lystok-mahistr-tdata-27.06.2024.pdf>
30. СПИВАК, В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. 2010.
31. Інформаційний листок вступника на освітній рівень бакалавра (2024) URL: <http://www.tsatu.edu.ua/pk/wp-content/uploads/sites/48/informacijnyj-lystok-bakalavr-tdata-27.03.2024.pdf>
32. Альдерфер, К.П. (1969). Емпіричний тест нової теорії потреб людини. Організаційна поведінка та ефективність роботи людини, 4, 142—175.
33. Герцберг, Ф. Мотивація до роботи серед фінських супервайзерів. Психологія персоналу, 18, 393—402.
34. Герцберг, Ф., Мауснер, Б., і Снайдерман, Б. (1959). Мотивація до роботи. Нью-Йорк: Джон Уайлі.
35. Макклелланд, Д.К., & Бояцис, Р.Е. (1982). Модель мотивації лідерства та довгостроковий успіх в управлінні. Журнал прикладної психології, 67, 737—743.
36. Макклелланд, доктор філософії, і Бернем, Д.Х. (1976). Влада-великий
37. мотиватор. Гарвардський бізнес-огляд, 25, 159—166.

38. Монографія. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи / А.Д. Чикуркова, І.А. Ясінецька, Д.Г. Фурман, Подільський державний університет. 2023
39. Реутов В. Є. Транскордонне співробітництво регіонів України: теоретикопрактичні аспекти розвитку / В. Є. Реутов. // Ефективна економіка. 2011. № 12.
40. Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. Економіка і управління. 2013. № 4. С. 100–106.
41. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics. 2019. № 18(2019). С. 67–73.
42. Заречнєв, А. Н., Шкурєнко, О.В. Кадрова політика в системі управління. Вісник економічної науки України. 2017. №1. С.45-48
43. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018.
44. №1.(34).С.29-35
45. Теслюк, С. Організаційно-економічні зв'язки молочарського кооперативу із суб'єктами ринку. економіка АПК, 2010, 1: 101-104.
46. Плотніченко, С. Р. (2015). Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (1), 116-118.
47. Плотніченко , Світлана Романівна. Етика менеджера в діловому спілкуванні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2016, 1: 53-55.
48. Плотніченко, С. Р. Основи ділового етикету та протоколу/Навч. посібн.[для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021.
49. Світлана Плотніченко, Олексій Лук'янов. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ОГЛЯД ПОТОЧНИХ МЕХАНІЗМІВ, ПРОБЛЕМ ТА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ . *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024/12/27
50. Плотніченко, С. Р. Зв'язки з громадськістю в органах влади./СР Плотніченко, КВ Анатасова/Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні

науки)/За ред. ЛВ Синяєвої–Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2018, 3: 35.

51. Плотніченко, Світлана Романівна; Гаврилюк, І. І. Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2014, 4: 148-150.

52. Plotnichenko Svitlana, et al. Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Economic Affairs*, 2024, 69.1: 579-591.

53. Плотніченко, С. Р. (2013). Формування ефективного ринку сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (2 (6)), 317-322.

54. Ляшенко, Олександра; Плотніченко, Світлана. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТАХ: ВІЙНА, БЕЗПЕКА, ЕТИКА. In: *Міжнародна конференція з економіки, обліку та фінансів-2024*. 2024 рік.