ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОЗИНЕЦЬ АНАТОЛІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 378:005.95:005.32

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.О. Козинець

Науковий керівник:
Прокопенко Наталія Семенівна, доктор економічних наук, професор

Козинець Анатолій Олександрович

Автор цифрового підпису Козинець Анатолій Олександрович
Дата: 2025.03.25 16:02:32 +02'00'

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Козинець А. О. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти.

На основі дослідження еволюції теорій мотивації розроблено хронологію розвитку концепцій та методів мотивації персоналу, в основу якої покладено поділ історичного розвитку на доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний періоди. За підсумками систематизації наведених у наукових джерелах визначень мотивації зроблено висновок, що більшість теоретичних підходів дослідників та вчених щодо визначення сутності мотивації не є тотожними. Запропоновано систематизацію підходів до визначення поняття «мотивація» у наукових та професійних виданнях із виділенням чотирьох підходів. Аргументовано, шо всі зазначені підходи мають право на існування в залежності від цілей наукового аналізу. Конкретизовано термінологічний апарат управління мотивацією персоналу відносно закладів вищої освіти, на основі якого **удосконалено** визначення поняття «мотивація персоналу закладів вищої освіти». Розроблено концептуальну схему процесу управління мотивацією персоналу, на якій представлені наукові терміни, які досить повно характеризують визнану на сьогоднішній момент наукову парадигму мотиваційного процесу.

Сформовано архітектуру мотиваційного середовища закладів вищої освіти шляхом систематизації класичних та інноваційних наукових підходів до побудови процесу управління мотивацією персоналу, адаптованих до специфіки діяльності ЗВО. Під архітектурою мотиваційного середовища

закладів вищої освіти запропоновано розуміти загальну фундаментальну будову системи інструментів, методик та моделей, що забезпечують комплексність та логічну послідовність, сприяючи максимально ефективному досягненню мотиваційних ефектів в контексті розвитку науково-педагогічних працівників та задоволення їх внутрішніх потреб.

Виділено компоненти професійного середовища діяльності персоналу закладів вищої освіти, зміст та функціональне навантаження їх праці. Доведено необхідність в сучасних умовах досягнення постійного процесу безперервної освіти персоналу закладів вищої освіти протягом усього життя, компетентнісного підходу, визнання кваліфікацій та компетенцій; постійного доповнення традиційних інститутів (коледжі, університети) зростаючими секторами додаткової освіти, корпоративної підготовки, сучасними засобами самоосвіти.

Надано системну характеристику процесів управління мотивацією закладів вищої освіти шляхом побудови структури системи мотивації персоналу ЗВО, яка складається з десяти підсистем: підсистеми внутрішньої та зовнішньої мотивації; мотивації безпеки та конкуренції; ціннісна, пізнавальна та рефлексивна мотиваційні підсистеми; підсистема антимотивації та непряма мотиваційна підсистеми. Конкретизовано зміст кожної із запропонованих підсистем, виявлено зв’язки між ними та загальною системою управління закладом вищої освіти.

Проведена **систематизація наукових досліджень у хронології формування методичних підходів** до оцінки та побудови системи мотивації персоналу ЗВО за науковими напрямками: класичні теорії, маржиналістські теорії, теорії людського капіталу, теорії людських відносин та теорії людських ресурсів, відповідно до яких конкретизовано зміст праці та методичний інструментарій. **Запропоновано класифікацію методів оцінювання мотивації персоналу закладів вищої освіти,** згідно з якою виділено спеціальні методи оцінки мотивації персоналу (соціопсихологічні та традиційні опитувальні методи); методи, в яких оцінка мотивації є одним із

інструментів (інструментальні методи, зокрема методи, що використовуються для аналізу системи мотивації в організації та методи оцінки якості життя чи якості трудового життя); допоміжні методи та інструменти (статистичні методи та методи збирання інформації). В основі всіх методів, що увійшли до запропонованої класифікації, закладено певну сукупність «критеріїв задоволеності», які необхідно розробити перед або в процесі проведення оцінки системи мотивації.

Розроблено класифікацію методів побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти на основі виділення трьох рівнів управління, зокрема індивідуально-особистістий рівень, в межах якого виділено психодіагностичний та компетентісний підходи; рівень педагогічного колективу, в основу якого закладено теорію поколінь та методичні підходи до управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці; рівень керівництва ЗВО (рівень управлінського впливу), науковою підставою якого є методи, націлені на результативність та ефективність праці, та розвиток персоналу ЗВО.

На підставі розроблених класифікацій та наведених викладок і обгрунтувань запропоновано схему методичних підходів до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, яка відображає методи оцінки мотивації персоналу ЗВО, критерії мотивації та методи побудови багаторівневої ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу. Застосування запропонованої системи методичних підходів стала основою проведення комплексної оцінки при розробці системи мотивації персоналу ЗВО.

Проведено порівняльний аналіз систем вищої освіти у європейських країнах, встановлено особливості систем оплати праці професорсько-викладацького складу зарубіжних країн з точки зору оцінки їх ефективності за показниками співвідношення заробітної плати до валового внутрішнього продукту у розрахунку на душу населення країни та показником регулювання оплати праці професорсько-викладацького складу закладів

вищої освіти, розрахованим як відношення максимального окладу академічного персоналу (ставка професора) до мінімального (ставка молодших наукових співробітників). Проаналізовано систему вищої освіти в Україні, встановлено, що система матеріальної мотивації персоналу вітчизняних ЗВО ґрунтується на оцінці кваліфікації, ділових та особистих якостей науково-педагогічного та педагогічного персоналу.

Розроблено методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Проведене оцінювання матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО відповідно до перших трьох етапів розробленого методичного підходу, для чого було обрано заклади вищої освіти різного рівня акредитації, форми власності та спеціалізації, зокрема: два коледжі – Черкаський державний бізнес-коледж та коледж хореографічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю ім. С. Лифаря», два університети, що мають статус Національного – Черкаський Національний університет ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет; два університети державної та приватної форми власності – Черкаський державний технологічний університет та Європейський університет. За результатами проведеного дослідження здійснено угрупування виявлених найбільш впливових факторів мотивації персоналу ЗВО для подальшого моделювання процесів управління мотивацією науково-педагогічного персоналу.

Розроблено методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів у виді блок-схеми, побудованої з позицій управлінського підходу за наступними нематеріальними факторами мотиваційної системи: 1) фактори професійної самореалізації (Мп.с); 2) фактори комфортних умов праці (Мк.у.п); 3) фактори робочого процесу (Мр.п); 4) Пізнавальна мотивація (Мпіз); 5) Ціннісна мотивація (Мцін); 6) Мотивація наукової конкуренції

(Мконк); 7) Мотивація досягнення успіху (Мдос.у); 8) Мотивація безпеки (Мбез); 9) Мотивація непрямого впливу (Мнепр). Для підтвердження достовірності моделювання було проведено перевірку на надійність (ретестову, еквівалентних половин тесту, надійності за внутрішньою узгодженістю) та валідність (емпіричну).

Для проведення факторного аналізу на відповідність одержуваної факторної структури мотиваційних підсистем теоретичним гіпотезам дев'ять мотиваційних підсистем були об'єднани в три основні групи. Процедура факторного аналізу була проведена за допомогою методу головних осей, нормалізований варимакс обертання (із застосуванням пакета статистичних програм Statistica 6.0). Ця процедура була спочатку застосована до всієї вибірки (72 особи), потім вибірка була розбита випадковим чином на дві половини, на яких була проведена аналогічна процедура факторного аналізу. Результати факторного аналізу підтвердили припущення про існування трьох груп мотивів і цим засвідчили конструктну валідність методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО. За критерієм повторюваності факторної структури методика також показала стійкі результати, що надало науково підтверджені підстави вважати її досить валідним діагностичним інструментом.

Для визначення якісних та кількісних характеристик системи мотивації персоналу ЗВО було застосовано методику визначення індексів структурної організації системи, зокрема були розраховані *індекс когеренції системи* (дозволяє визначити ступінь інтегрованості структури системи, кількість та силу взаємозв'язків між елементами системи), *індекс дивергенції системи* (дозволяє визначити міру диференційованості структури системи, наявність компонентів або підсистем у системі, що знаходяться в частковій або повній конфронтації з іншими компонентами або підсистемами системи) та *індекс організованості системи* (дозволяє виявити загальний ступінь організації структури, встановити, які сили (когеренції чи дивергенції) переважають у модельованій системі).

Для моделювання відмінностей у структурній будові системи мотивації персоналу закладів вищої освіти різного рівня акредитації загальна вибірка була розподілена на три групи за досліджуваними закладами вищої освіти: ЗВО II рівня акредитації; ЗВО III - IV рівнів акредитації; Університети, що мають статус Національного. На підставі кластерного аналізу побудовані відповідні дендрограми та розраховані індекси структурної організації системи мотивації. Отримані кластерні структури системи мотивації персоналу ЗВО довели наявність двох груп мотиваційних підсистем – специфічних та неспецифічних, які можна розглядати як групи з принципово варіативним змістом, від якого залежатиме сила та характер системи мотивації, її ефективність.

Систематизовано наукові підходи до побудови ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти та сформовано методологічний базис вирішення даної проблеми. Виходячи з розуміння управління мотивацією персоналу ЗВО як гармонійного поєднання внутрішньо-особистісного та колективно-педагогічного процесів, зроблено висновок, що забезпечити побудову ефективної системи мотивації можна лише при розробці та використанні в умовах професійного розвитку персоналу ЗВО спеціального педагогічного систематизованого процесу. Запропонована структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, яка складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків.

Ключові слова: *освіта, заклади вищої освіти, трансформація освіти,мотивація, матеріальна та нематеріальна мотивація, система мотивації; стимулювання, управління персоналом, процеси управління мотивацією персоналу; науково-педагогічні працівники, наукова діяльність, мотиваційне середовище; мотиватори, оцінка працівників, архітектура мотиваційного середовища закладів вищої освіти, мотиваційний механізм.*

ABSTRACT

Kozynets A. “Management of Personnel Motivation in Higher Education Establishment.” – Qualification thesis submitted in manuscript form. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 “Management” – Private Higher Educational Establishment “European University,” Kyiv, 2025.

The dissertation is dedicated to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for improving the processes of personnel motivation management in higher education establishment.

Based on the study of the evolution of motivation theories, a chronology of the development of concepts and methods of employee motivation has been developed, grounded in the division of historical development into pre-industrial, industrial, and post-industrial periods. As a result of systematizing the definitions of motivation presented in scientific sources, it was concluded that most theoretical approaches by researchers and scholars to defining the essence of motivation are not identical. A new systematization of approaches to defining the concept of “motivation” in scientific and professional publications is proposed, highlighting four approaches. It is argued that all these approaches are valid depending on the goals of scientific analysis. A conceptual scheme of the personnel motivation management process has been developed, where the author presents scientific terms that comprehensively describe the currently recognized scientific paradigm of the motivational process. The terminology of personnel motivation management has been specified in relation to higher education establishment.

The framework of the motivational environment in higher education establishment has been developed through the systematization of classical and innovative scientific approaches to building the personnel motivation management process, adapted to the specifics of higher education establishment. The “framework of the motivational environment in higher education establishment ” is proposed to be understood as the overall fundamental structure of tools, methods,

and models that ensure comprehensiveness and logical consistency, facilitating the most effective achievement of motivational effects in the context of the development of academic staff and the satisfaction of their internal needs.

The components of the professional environment for staff in higher education establishment, along with the content and functional responsibilities of their work, have been identified. It has been proven that, under modern conditions, there is a necessity to achieve a permanent process of lifelong learning for higher education institution staff, adopting a competency-based approach, recognizing qualifications and competencies, and continuously supplementing traditional establishment (colleges, universities) with the growing sectors of additional education, corporate training, and modern self-education tools.

A systemic characteristic of the processes of motivation management in higher education establishment is provided by constructing the structure of the personnel motivation system in higher education establishment (HEIs). This system consists of ten subsystems: internal and external motivation subsystems; achievement, security, and competition motivation subsystems; value-based, cognitive, and reflective motivation subsystems; an anti-motivation subsystem and an indirect motivation subsystem. The content of each proposed subsystem is specified, and the relationships between the subsystems and the overall management system of the higher education institution are identified.

A systematization of scientific research on the chronology of the formation of methodological approaches to the assessment and development of the personnel motivation system in higher education establishment (HEIs) has been conducted across scientific directions: classical theories, marginalist theories, human capital theories, human relations theories, and human resource theories. According to these directions, the content of work and methodological tools have been specified.

A classification of methods for assessing the motivation of higher education institution (HEI) personnel has been proposed. According to this classification, specific methods for evaluating personnel motivation are distinguished (socio-psychological and traditional survey methods); methods in which motivation

assessment serves as one of the tools (instrumental methods, including those used for analysing the motivation system within an organization and methods for assessing quality of life or quality of working life); auxiliary methods and tools (statistical methods and information collection methods). The foundation of all methods included in the proposed classification is a certain set of "satisfaction criteria" that must be developed either before or during the assessment of the motivation system.

A classification of methods for building an effective personnel motivation system in HEIs has been developed based on the identification of three management levels. These include the individual-personal level, which encompasses psychodiagnostics and competency-based approaches; the pedagogical team level (collective level), which is based on generational theory and methodological approaches to managing material and non-material labour incentives; and the HEI leadership level (managerial influence level), grounded in methods aimed at labour productivity and efficiency, as well as methods focused on the development of HEI personnel.

Based on the developed classifications and the provided discussions and justifications, a framework of methodological approaches to assessing and constructing an HEI personnel motivation system has been proposed. This framework reflects motivation assessment methods for HEI personnel, motivation criteria, and methods for constructing a multi-level effective motivation system for academic and pedagogical staff. The application of the proposed system of methodological approaches formed the basis for conducting a comprehensive assessment in the development of the HEI personnel motivation system.

A comparative analysis of higher education systems in European countries was conducted, identifying the specificities of remuneration systems for academic staff in foreign countries from the perspective of their efficiency. The analysis was based on indicators such as the ratio of salaries to gross domestic product per capita and the salary regulation range for academic staff, calculated as the ratio of the maximum salary of academic personnel (professor's salary) to the minimum

(junior research fellow's salary). The higher education system in Ukraine was also analysed, revealing that the material motivation system for HEI personnel in the country is based on the assessment of qualifications, professional, and personal qualities of academic and pedagogical staff.

A methodological approach to evaluating HEI personnel motivation factors has been developed, combining analytical assessment of material motivation and sociological assessment of non-material motivation components for academic staff in HEIs. The assessment of material and non-material motivation factors was conducted in accordance with the first three stages of the developed methodological approach. For this purpose, HEIs of different accreditation levels, ownership forms, and specializations were selected, including two colleges — Cherkasy State Business College and the Choreographic Arts College "Kyiv Municipal Academy of Dance named after Serge Lifar"; two universities with National status — Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy and Vinnytsia National Agrarian University; and two universities of different ownership forms — Cherkasy State Technological University and the European University. Based on the results of the study, the most influential material and non-material motivation factors for HEI personnel were identified and grouped for further modelling of academic staff motivation management processes.

A methodology for modelling the processes of personnel motivation management in higher education establishment (HEIs) has been developed based on the factor structure of motivators in the form of a block diagram, constructed from a managerial approach considering the following non-material motivational factors: 1) professional self-realization factors (Mp.s.); 2) comfortable working conditions factors (Mc.w.c); 3) work process factors (Mw.p); 4) cognitive motivation (Mcog); 5) value-based motivation (Mval); 6) scientific competition motivation (Mcom); 7) success achievement motivation (Mach); 8) safety motivation (Msaf); 9) indirect influence motivation (Мнепр). To confirm the reliability of the model, tests for reliability (retest, equivalent halves of the test, internal consistency reliability) and validity (empirical) were conducted.

To perform factor analysis on the correspondence of the obtained factor structure of motivational subsystems to theoretical hypotheses, the nine motivational subsystems were grouped into three main categories. The factor analysis procedure was carried out using the principal axes method and normalized varimax rotation (using the Statistica 6.0 statistical software package). This procedure was initially applied to the entire sample (72 individuals), and then the sample was randomly split into two halves, on each of which a similar factor analysis procedure was performed. The results of the factor analysis confirmed the assumption of three groups of motives and thus validated the construct validity of the methodology for modelling personnel motivation management processes in HEIs. The methodology also demonstrated stable results for the criterion of repeatability of the factor structure, providing scientifically grounded evidence to consider it a valid diagnostic tool.

To determine the qualitative and quantitative characteristics of the personnel motivation system in HEIs, a methodology for determining the structural organization indices of the system was applied. Specifically, *the system's coherence index* (which allows determining the degree of integration within the system, the number and strength of interconnections between its elements), *the system's divergence index* (which determines the degree of differentiation within the system, the presence of components or subsystems that are in partial or full confrontation with others), and *the system's organization index* (which reveals the overall degree of structure organization, identifying whether coherence or divergence forces prevail in the modelled system).

For modelling the differences in the structural organization of the personnel motivation system in HEIs of different accreditation levels, the total sample was divided into three groups based on the type of institution: HEIs of the II accreditation level; HEIs of III-IV accreditation levels; and universities with National status. Based on cluster analysis, the corresponding dendrograms were built, and the structural organization indices of the motivation system were calculated. The obtained cluster structures of the personnel motivation system in

HEIs revealed the existence of two groups of motivational subsystems specific and non-specific which can be considered as groups with fundamentally variable content, affecting the strength and nature of the motivation system and its effectiveness.

The systematization of scientific approaches to constructing an effective personnel motivation management mechanism in HEIs has allowed the formation of a methodological basis for addressing this issue. Based on the understanding of personnel motivation management in HEIs as a harmonious combination of intra-personal and collective-pedagogical processes, it was concluded that an effective motivation system can only be established through the development and use of a special pedagogical, systematized process in the professional development of HEI personnel. A structural-functional model of the personnel motivation management mechanism in HEIs has been proposed, based on competency, andragogical, and acmeological approaches, consisting of organizational-methodological, formative, and result-oriented blocks.

Keywords: *education, higher education establishment, education transformation, motivation, material and non-material motivation, motivation system, incentives, personnel management, motivation management processes, academic and pedagogical staff, scientific activity, motivational environment, motivators, employee evaluation, architecture of the motivational environment in higher education establishment, motivational mechanism.*

Список опублікованих праць за темою дисертації

***Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*:**

1. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 314, № 1. С. 212–218. DOI:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32

2. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 2, № 2. С. 166–175. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28

3. Козинець А. Мотиваційний механізм управління діяльністю працівників у закладах вищої освіти. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №9(9). С. 583–592. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-583-592

4. Козинець А. Мотиваційне середовище закладів вищої освітив системі міжнародних порівнянь. *Věda a perspektivy*. 2024. № 12(43). С. 206–214. DOI:https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-12(43)-206-214

5. Козинець А. Мотивація науково-педагогічних працівників: досвід европейських країн. *Modelingthedevelopmentoftheeconomicsystems*. 2024. № 4. С. 14–29. DOI:https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-29

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Козинець А. О. Методичні підходи до оцінювання стану управління мотивацiє *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: *матеріали VIII Міжнародної наукової конференції*, м.Житомир, Україна 29листопада, 2024р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С.115-118 URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/issue/view/29.11.2024/25

7. Козинець А. Методичні підходи у дослідженнях мотивації персоналу: ретроспективний огляд. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи. 17 жовтня 2024 року, м.Львів С. 435-437

8. Козинець А. Напрями управління процесами адаптації вітчизняної системи вищої освіти до загальноєвропейських стандартів IV Міжнародний науково-практичний економічний форум 5–7 грудня 2024 р. (м. Хмельницький) С. 22-24

ЗМІСТ

ВСТУП 17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 26
1.1. Генезис розвитку концепцій управління мотивацією персоналу 26
1.2. Архітектура мотиваційного середовища закладів вищої освіти 41
1.3. Системна характеристика процесів управління мотивацією закладів вищої освіти 60
Висновки до розділу 1 76
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 79
2.1. Методичні підходи до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти 79
2.2. Аналітична характеристика мотиваційного середовища закладів вищої освіти в системі міжнародних порівнянь 106
2.3. Формування методики дослідження мотиваційних факторів 127
Висновки до розділу 2 146
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ 150
3.1. Розробка методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО на основі факторної структури мотиваторів 150
3.2. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти 169
3.3. Побудова ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти 189
Висновки до розділу 3 210
ВИСНОВКИ 214
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 218
ДОДАТКИ 237

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яка професійна діяльність покликана забезпечувати реалізацію людиною власного потенціалу, зміст якого, у свою чергу, полягає у прагненні досягти зони своєї найбільшої компетентності, щоб в процесі кар'єрного зростання почуватися впевнено, більш ефективно виконуючи професійні обов'язки. Науково-педагогічні працівники відрізняються від інших категорій людей тим, що вони серйозно орієнтовані у своїй роботі на професійний розвиток та соціальну активність.

Вирішити це завдання досить складно без високомотивованих науково-педагогічних працівників, тому питання мотивації та стимулювання праці викладачів закладів вищої освіти завжди були та залишаються актуальними. Від чітко розробленої системи мотивації персоналу залежать і творча активність професорсько-викладацького складу і кінцеві результати діяльності закладу вищої освіти в цілому.

Слід констатувати, що в даний час у системі мотивації персоналу закладів вищої освіти існують певні суперечності між: зростаючими вимогами керівництва ЗВО до професорсько-викладацького складу та науково-педагогічних працівників у зв'язку із змінами у запитах споживачів освітніх послуг і ринку праці, і не змінними традиційними підходами до управління мотивацією персоналу та стимулювання трудової діяльності, які нездатні забезпечити ефективні результати як професійної діяльності викладачів, так й закладу вищої освіти і цілому; необхідністю формування системи мотивації праці професорсько-викладацького складу та науково-педагогічних працівників ЗВО, що відповідає вимогам сучасної економіки, та недостатньою розробленістю методичного інструментарію, спрямованого на надання ефективного мотивуючого впливу. У цьому зв'язку актуалізуються завдання пошуку та комплексного дослідження науково-методичних підходів до управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти.

Закономірно, що проблема управління мотивацією персоналу закладів

вищої освіти має міждисциплінарний статус через свою високу складність та багатоаспектність. Вона переростає рамки однієї науки і знаходить своє відображення у наукових здобутках менеджменту, філософії, епістемології, наукознавстві, соціології та інших наукових галузях.

Вітчизняні та зарубіжні вчені неодноразово зверталися до питання дослідження мотивації, у тому числі мотивації персоналу закладів вищої освіти, що дозволило дослідити значний обсяг фактологічного матеріалу. Існування мотивації персоналу ЗВО як цілісного феномену, явища не викликає сумнівів, що було доведено у численних роботах вітчизняних вчених: А.А.Денисенко [184], Ю.В.Кравчик [185], О. М. Лютко [61, 62], Ю.В.Мазур [186], І.Ю.Єпіфанова А.В. [187], Н.С.Прокопенко [183], Шостаковська [63], Т.П. Остапчук [64], В. О. Табачук [65], М. Кобзар [66], С.М. Рудченко [67] та інших. Серед зарубіжних науковців існування мотивації переконливо довели E.L. Deci та R.M. Ryan, [68, 69], J.W. Atkinson [70], A.J. Elliot [71, 72], D.C. McClelland [73], A.H. Maslow [74], J. Nuttin [75], R.J. Vallerand [76] та багатьох інших.

Однак ці дані мають фрагментарний, мозаїчний, багатоаспектний характер, що дозволяє зробити висновок, що вивчення проблеми управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти потребує глибинного аналітичного дослідження. Безумовно, на сьогоднішній день, як у вітчизняній, так і у зарубіжній науці проводяться дослідження в галузі психології та соціології щодо мотивації персоналу ЗВО, проте ступінь розробленості цієї проблеми не можна порівняти з її значимістю. Таким чином, актуальність даної роботи обумовлена загальною логікою наукового пізнання, а саме об’єктивною необхідністю зміни аналітичної парадигми на системоцентричну у дослідженнях проблем управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проведені автором дослідження єскладовою частиною комплексних науково-дослідних робіт, які на плановій основі виконувались у ПВНЗ «Європейський

університет» у рамках виконання теми «Управління фінансово-економічним розвитком в умовах інформаційних трансформацій» (номер державної реєстрації 0120U105397), в межах її виконання дисертант узагальнив підходи до побудови процесу управління мотивацією персоналу у виді сформовної архітектури мотиваційного середовища закладів вищої освіти.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти.

Основні завдання дослідження:

- конкретизувати термінологічний апарат проблемного поля дослідження на підставі генезису розвитку концепцій управління мотивацією персоналу;
- сформувати архітектуру мотиваційного середовища закладів вищої освіти;
- надати системну характеристику процесів управління мотивацією закладів вищої освіти;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти;
- надати аналітичну характеристику мотиваційного середовища закладів вищої освіти України в системі міжнародних порівнянь;
- сформувати методичний підхід до методики дослідження мотиваційних факторів;
- розробити методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів;
- здійснити моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти;
- побудувати ефективний механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процеси управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Предметом дослідження є системні, структурні та функціональні закономірності процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження виступили положення про структурно-рівневу будову мотивації персоналу, основні положення про розвиток та механізми мотивації, дослідження мотивації як детермінації поведінки, положення про стимулюючу та смислову функції мотивів, диспозиційний підхід у мотивації Х. Хекхаузена, H.A. Murray, методологія планування, організації та проведення експертних досліджень.

У роботі використовувався комплекс теоретично та методологічно обґрунтованих методів: для визначення якісних та кількісних характеристик системи мотивації персоналу ЗВО − методика визначення індексів структурної організації системи, що передбачає підрахунок трьох індексів (Ікс – індекс когеренції системи – дозволяє визначити ступінь інтегрованості структури; Ідс – індекс дивергенції системи – дозволяє визначити міру диференційованості структури; Іос – індекс організованості системи – дозволяє виявити загальний ступінь організації структури). Метод $\chi 2$ для порівняння матриць та структурограм на їх гомогенність-гетерогенність. Метод факторних декомпозицій.

Математико-статистичні методи обробки емпіричних даних включали: процедури описової статистики, кореляційний аналіз (коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона), факторний аналіз, критерії значущості відмінностей (t-критерій Стьюдента, U-критерій Манна-Уітні), методи Спірмена-Брауна та Рюлона, коефіцієнт α-Кронбаха, критерій Шапіро-Уілка. При обробці даних використовувався пакет статистичних програм Statistica 6.0.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних засад процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти та

розробки практичних рекомендацій щодо побудови ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

- термінологічний апарат шляхом конкретизації основних наукових термінів (зокрема понять «потреба», «мотив», «стимул», «мотиваційна структура», «мотиваційний механізм», «винагорода», «мотивація праці»), які досить повно характеризують визнану на сьогоднішній момент наукову парадигму мотиваційного процесу, на основі яких сформульовано визначення поняття «мотивація персоналу закладів вищої освіти» як процесу ефективного спонукання до результативної та соціально-відповідальної професійної діяльності науково-педагогічних працівників з урахуванням вимог державного регулювання системи освіти та особливостей національної трудової ментальності;

- методичний інструментарій дослідження мотивації персоналу закладів вищої освіти шляхом розробки методичного підходу до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який складається з чотирьох послідовних етапів та поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Поєднання у авторському підході аналітичного інструментарію та інструментів моделювання підкреслює його універсальність, що дозволяє застосовувати пропонований підхід у закладах вищої освіти різних рівнів акредитації та різної фахової спрямованості;

- методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Проведене оцінювання матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО (відповідно до перших трьох етапів розробленого методичного підходу) для обраних закладів вищої освіти різного рівня акредитації, форми власності та спеціалізації, зокрема: два коледжі –

Черкаський державний бізнес-коледж та коледж хореографічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря», два університети, що мають статус Національного – Черкаський Національний університет ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет; два університети державної та приватної форми власності – Черкаський державний технологічний університет та Європейський університет. За результатами проведеного дослідження здійснено угрупування виявлених найбільш впливових матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО для подальшого моделювання процесів управління мотивацією науково-педагогічного персоналу;

- методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, розробленої на основі факторної структури мотиваторів у виді блок-схеми, побудованої з позицій управлінського підходу. Практична цінність пропонованої методики моделювання визначається її відповідністю різним процесам управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, а також тим, наскільки правильно враховані на етапах побудови моделі основні принципи моделювання – наочність, визначеність, об’єктивність, які багато в чому визначають як можливості і тип моделей управління мотивацією, так і її функції;

набули подальшого розвитку:

- науковий підхід до побудови процесу управління мотивацією персоналу, який на відміну від існуючих, побудований на основі систематизації класичних та інноваційних наукових підходів до побудови процесу управління мотивацією персоналу, адаптованих до специфіки діяльності ЗВО, у виді сформовної архітектури мотиваційного середовища закладів вищої освіти. При цьому під архітектурою мотиваційного середовища закладів вищої освіти запропоновано розуміти загальну фундаментальну будову системи інструментів, методик та моделей, що забезпечують комплексність та логічну послідовність, сприяючи максимально ефективному досягненню мотиваційних ефектів в контексті

розвитку науково-педагогічних працівників та задоволення їх внутрішніх потреб;

- методичний підхід до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти шляхом розробки схеми, яка відображає методи оцінки мотивації персоналу ЗВО, критерії мотивації та методи побудови багаторівневої ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу. Застосування запропонованої системи методичних підходів надає можливість проведення комплексної оцінки при розробці системи мотивації персоналу ЗВО;

- підходи до управління процесами мотивації закладів вищої освіти шляхом побудови структури системи мотивації персоналу ЗВО, яка складається з десяти підсистем: підсистеми внутрішньої та зовнішньої мотивації; мотивації досягнення, безпеки та конкуренції; ціннісна, пізнавальна та рефлексивна мотиваційні підсистеми; підсистема антимотивації та непряма мотиваційна підсистеми. Конкретизовано зміст кожної з пропонованих для виділення підсистеми та виявлено зв’язки між підсистемами та загальною системою управління закладом вищої освіти;

- моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, за результатами якого змодельовано структурну будову системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації, яка підтвердилаи припущення про відмінності у внутрішній побудові системи мотивації. Отримані кластерні структури системи мотивації персоналу ЗВО довели наявність двох груп мотиваційних підсистем – специфічних та неспецифічних, які можна розглядати як групи з принципово варіативним змістом, від якого залежатиме сила та характер системи мотивації, її ефективність.

- структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, сформована на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, яка складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків. Даний механізм

дозволяє визначати умови та критерії сумісності, встановлювати рівномірність та рівнозначність складових системи мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення, викладені автором, доведено до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, впровадження яких дасть змогу сформувати ефективний механізм управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. Зокрема пропозиції щодометодичних підходів до оцінювання та побудови мотивації персоналу закладів вищої освіти апробовано й узято до впровадження в діяльності Черкаського державного технологічного університету (довідка № 148-01/03-12.05 від 10.02.2025). Окремі положення і результати дисертаційної роботи запроваджені в практичній діяльності ЗВО «Університет трансформації майбутнього» стосовно впровадження структурно-функціональної моделі механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, що дозволяє визначати умови та критерії сумісності, встановлювати рівномірність та рівнозначність складових системи мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО (довідка від 27.012025р.). Пропозиції автора щодо методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів були прийняті до використання в практичній діяльності закладу вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (довідка №181 від 07.01.2025р.). Науково-теоретичні положення дисертаційної роботи знайшли своє відображення у освітньому процесі Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» (довідка № 1/12-85/1/п1 від 04.02.2025), як змістовне наповнення освітніх компонент «Управління персоналом» та «Управління корпоративною культурою»

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно здійсненого автором дослідження

щодо управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано в списку публікацій. З публікацій, написаних у співавторстві, використано лише ті положення та ідеї, що належать здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено й схвалено на VIII Міжнародній науковій конференції "Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації; (м. Житомир, Україна 29листопада, 2024р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. "Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи" (17 жовтня 2024 року, м. Львів); IV Міжнародному науково-практичному економічному форумі (м. Хмельницький, 5–7 грудня 2024 р.);

Публікації. Основні результати досліджень опубліковано у 8 наукових працях, з яких: 5 статей у наукових виданнях включених до переліку наукових фахових видань України, 3 публікації у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 2,75 д. а., з яких здобувачеві належить 2,67 д. а.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків викладених на 217 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 21 таблицю і 30 рисунків. Список використаних джерел із 188 найменувань подано на 18 сторінках; 14 додатків – на 28 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Генезис розвитку концепцій управління мотивацією персоналу

Сучасний стан економіки, з посиленням інтернаціоналізації, глобалізації суспільства та розвитку науки, характеризується змінами в організаційно-економічних, правових формах, мотивах, ціннісних орієнтаціях професійної діяльності.

Ключовими завданнями у формуванні сучасної системи управління, здатної реагувати на динамічні зміни зовнішнього світу, є вивчення особливостей мотивації ефективної праці, поєднання сучасних систем та моделей мотивації, визначення тих основних чинників, що впливають на ефективність управління персоналом.

Мотивація персоналу, як показує світова теорія та практика управління, виступає потужним засобом активізації трудової діяльності, без грамотного та гнучкого застосування якої у сучасних реаліях не варто сподіватися на прискорення інноваційного розвитку та нарощування конкурентних переваг всіх без виключення організацій, зокрема закладів вищої освіти.

Перше введення поняття «мотивація» належить А. Шопенгауеру, який у своєї праці «Про чотирияке коріння закону достатньої підстави» [1] у 1813 році застосував даний термін (мотивація – «movere», що з латинської означає «рух») у контексті «внутрішньої каузальності». У книзі А. Маслоу можна знайти твердження, що науково обгрунтована теорія мотивації була вперше представлена в контексті психоаналітичних досліджень в 1942 році як спроба інтеграції в рамках єдиної теоретичної структури окремих істин, які в історичній ретроспективі були сформовані З. Фрейдом, Г. Юнгом, А. Адлером, К. Д. М. Леві, Е. Фроммом, К. Хорні та К. Гольдштейном [2, с. 21]. Тобто цілісні ідеї щодо мотивації були синтезовані не так давно.

На рис. 1.1 відображено частоту вживання терміну «мотивація» у друкованих виданнях, внесених до інформаційної бази даних «GoogleBooksNgramViewer».

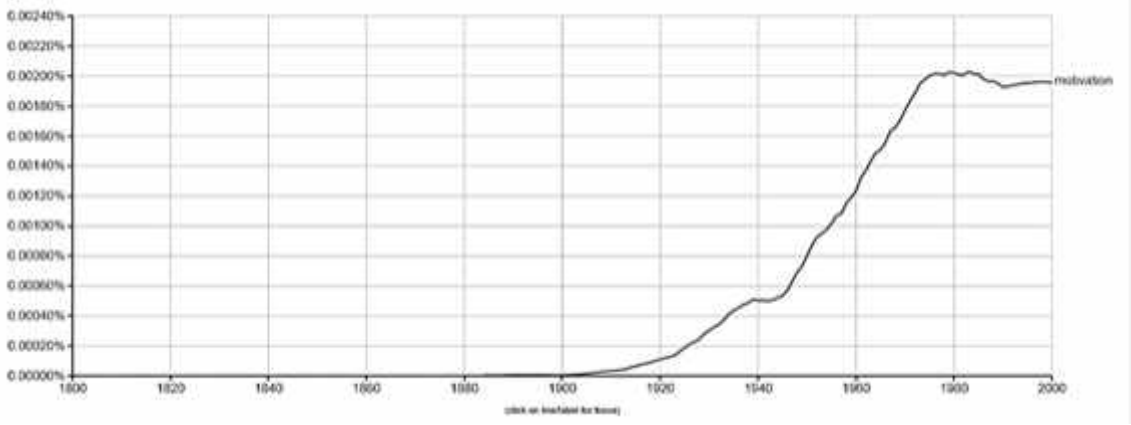


Рис. 1.1. Використання терміна «мотивація» у друкованих виданнях

Джерело: складено автором за [11, 12, 15].

Як бачимо на рис. 1.1, пікове значення вживання даного терміна припадає на кінець 80-х років XX ст., і на відміну від багатьох інших, продовжує зберігати постійну динаміку використання у друкованих виданнях наукової та художньої літератури. Це підтверджує його високу актуальність у відображенні різноманітних проблем, соціальних станів, пріоритетів розвитку.

Розвиток концепцій мотивації праці мають тривалу історію, хронологія якої наведена у додатку Б.

До початку XIX ст. праця часто розглядалася лише як засіб заробітку, який й вважався найдієвішим стимулом для підвищення продуктивності праці, а загроза звільнення виступала потужним мотиватором забезпечення трудової дисципліни. Тим часом результати досліджень свідчать, що оплата праці є необхідною, але недостатньою умовою мотивації персоналу.

Наукове обгрунтування ефективних способів мотивації робітника без застосування інструментів примусу почалося лише у XX сторіччі, на протязі якого було розроблено безліч часто суперечливих теорій пояснення ефективних способів мотивації до високопродуктивної праці. У хронології

свого розвитку теорії мотивації праці умовно поділяються на змістовні та процесуальні, характеристика яких приведена у додатку В.

У наведеному переліку сформованих роками теорій (див. додаток В) закладено методологічні основи уявлень про мотивацію персоналу. Огляд наукових джерел доводить, що еволюція наукових уявлень про мотивацію персоналу відбувалася у щільній кореляції з суспільними, економічними та соціальними перетвореннями у суспільстві, які найчіткіше проявлялися на стику XX та XXI ст., що можна пояснити глобалізаційними процесами та перетвореннями індустріального суспільства на інформаційне (постиндустріальне), де головна роль відводиться знанням, інтелекту, інноваціям. В даному аспекті поділяємо думку І. О. Криворотько, що саме низка останніх факторів призвела до якісної трансформації форм та методів мотивації персоналу, що сприяло зміні наукових поглядів на мотивацію [6, с. 153].

Отже, незважаючи на значну кількість наукових розробок з питань мотивації, актуальною є необхідність вибору прийнятних методів і важелів спонукання людини не лише до більш високої продуктивності праці, але й до прояву людиною ініціативності, творчості, креативності, здатності до освоєння нових інформаційних технологій, розробки та впровадження інновацій, що особливо актуально для працівників системи вищої освіти. З позицій нових вимог часу, історично сформовані підходи до мотивації, виділення мотиваційних важелів та механізмів вимагають радикальних змін. Враховуючи це, вкрай важливо приділити особливу увагу еволюції наукової думки, розібратися в причинах змін науково-методичних підходів до мотивації персоналу на різних етапах розвитку суспільства, особливовумовах сучаснихтрансформацій, що все більше набувають інноваційного змісту.

Як зазначаєД. П. Богиня, еволюційний розвиток теорій мотивації пройшов «свій довгий шлях від неусвідомлених до теоретично сформованих концепцій матеріального стимулювання за принципом «батога та пряника», які лише до певного часу визнавалися чинними, до науково обґрунтованих, зі

спробою оптимізувати мотиваційний процес в організації» [10, с. 129].

Проте слід зазначити, що ці нові мотиваційні моделі розглядають переважно лише індивідуальні психологічні та внутрішні аспекти такого складного управлінського процесу, як мотивація. Тому цілком правомірною можна вважати тезу про те, що у надрах теорії управління виникла необхідність розробки новіших, функціональних теорій мотивації, які адекватно відбиватимуть взаємодія мотиваційного та інших організаційних процесів.

І. О. Криворотько [6] при дослідженні еволюції зарубіжних мотиваційних теорій відзначає, що їх трансформація відбувається у тісному зв'язку з умовами формування розвиненого конкурентного середовища;факторами перетворення індустріального суспільства на інформаційне (постиндустріальне), що у сукупності обумовлює поступовий перехід від класичного типу мотиваційних теорій до інноваційних підходівв управлінні процесами мотивації персоналу, які мають більш глибоке соціально-економічне наповнення.

Як очевидно з наведеного раніше рис. 1.1, фактично з 40-х років XX століття популярність терміна «мотивація» стрімко зростала. І це закономірно супроводжувалося розвитком мотиваційного теоретичного вчення.

Еволюцію теорій мотивації, на нашу думку, доцільно розглядати з позиції періодизації історичного розвитку на доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний періоди (табл. 1.1).

Сьогодні існує широкий діапазон трактувань поняття «мотивація», вчені в галузі філософії, психології, соціології, менеджменту, соціально-трудових відносин дають різні визначення, спираючись на власну точку зору. Наприклад, в зарубіжній літературі з менеджменту мотивацію персоналу розглядають як готовність (наміри) людини виконувати певну роботу, обумовлена тим, що це задовольняє ту чи іншу її потребу [13].

Таблиця 1.1

Хронологія розвитку концепцій та методів мотивації персоналу

Період розвитку сус-пільства	Період розвитку теорій мотивації	Характеристика періоду	Поширені методи мотивації
Доіндустрі-альний	І період (кінець XVIII ст. – 30-ті рр. XX ст.)	Формування наукової думки про мотивацію персоналу в умовах розвитку виробничих відносин від доіндустріального до індустріального суспільства	У методах мотивації переважає обмежена орієнтація на «економічну» людину, яку насамперед цікавить дохід
Індустріаль-ний	ІІ період (30-ті рр. XX ст. – 70-ті рр. XX ст.)	Розвиток науковихпідходівдо мотивації збагачується уявленнями про «соціальну» людину, діяльнісні мотиви якої виходять за межі економічних потреб	Методи мотивації починають орієнтуватися на зростання продуктивності праці на основі соціалізації людини у сфері праці, стимулювання трудових досягнень та підвищення професійної майстерності
Постіндустріальний	ІІІ період (з 70-х років XX ст. дотепер)	Створення мотиваційних теорій інноваційного типу, поява яких зумовлена факторами перетворення індустріального суспільства на інформаційне (постиндустріальне), поширенням процесів інформатизації, інтелектуалізації, гуманізації праці, зростанням ролі креативності у роботі	Методи мотивації орієнтовані на зростання продуктивності праці за рахунок підвищення соціального статусу людини, стимулювання трудових досягнень та професійної майстерності

Джерело: складено автором за [11], [12]

На думку вітчизняних авторів, мотивація представляється певною сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників (рушійних сил), спонукаючих індивіда до діяльності, які визначають його поведінку, обумовлюють форми активності, надають цій діяльності орієнтиру, спрямовують на досягнення особистих цілей, які співпадають із цілями організації [14], [15].

Порівняльний аналіз наведених визначень дають підстави стверджувати, що більшість теоретичних підходів дослідників та вчених щодо визначення сутності мотивації не є тотожними. На нашу думку, доцільно виділити такі основні підходи до розуміння терміну «мотивація» (рис. 1.2).

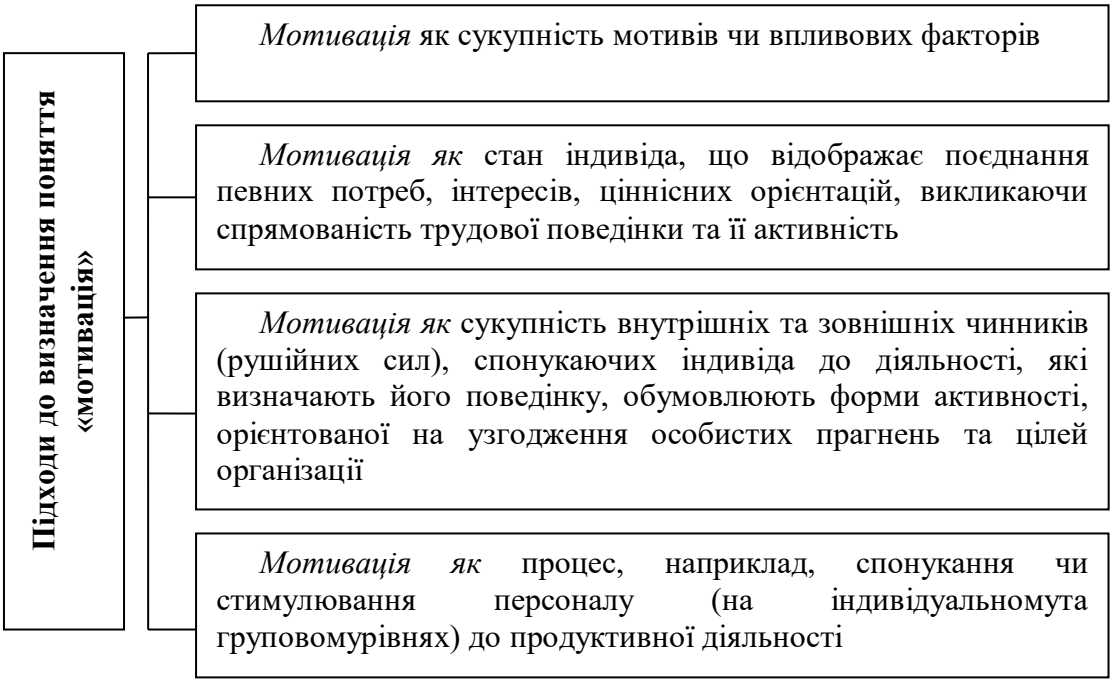


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «мотивація» у наукових та професійних виданнях

Джерело: систематизовано автором

Перший виділений нами підхід по суті зосереджує увагу на мотивах трудової діяльності. Це усвідомлені причини, підстави трудової діяльності, які спонукають, спрямовують, регулюють трудову поведінку персоналу закладів вищої освіти, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці.

Другий, виділений на рис. 1.2, підхід у визначеннях мотивації як певної сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил концентрує увагу саме на внутрішній мотивації на рівні кожної окремої особи. Третій підхід передбачає комплексне бачення мотивації на основі поєднання різновекторності прояву внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Четвертий підхід у визначеннях мотивації більше стосується зовнішньої мотивації, відбиваючи мотиваційний вплив на людину на рівні організації за допомогою різних методів – економічних, соціальних, психологічних, адміністративних та інших. Згідно з цим підходом, мотивація розглядається як одна з функцій менеджменту.

На наш погляд всі зазначені підходи мають право на існування в залежності від цілей наукового аналізу. У той же час, відповідно до цілей даного дослідження, вважаємо більш доцільним третій підхід, оскільки він поєднує розуміння внутрішньої та зовнішньої мотивації. Вважаємо, що найбільший мотиваційний ефект щодо персоналу закладів вищої освіти досягається тоді, коли обидва типи мотивації спрацьовують в одному напрямку, отже, коли збігаються інтереси самого закладу вищої освіти як організації та його персоналу.

Сучасне бачення концепції мотивації включає певний набір термінів, які знаходяться в чіткому взаємозв'язку у межах процесу управління мотивацією персоналу, який можна представити наступною схемою (рис. 1.3).

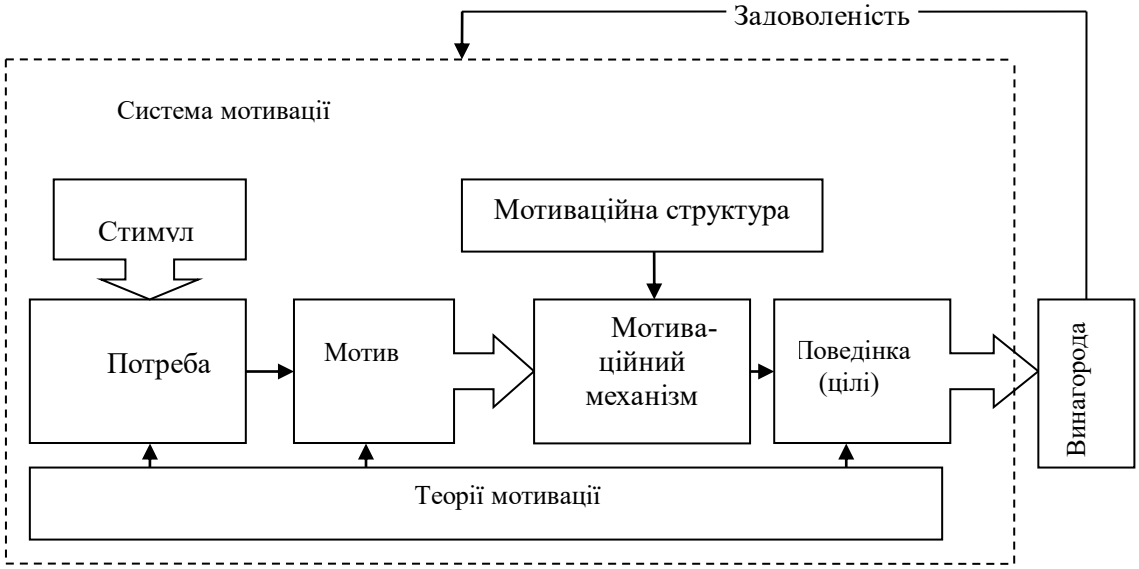


Рис. 1.3. Концептуальна схема процесу управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором

На рис 1.3 нами представлені наукові терміни, які досить повно характеризують визнану на сьогоднішній момент наукову парадигму мотиваційного процесу. Розглянемо найбільш обгрунтовані визначення базових термінів, що широко використовуються в практиці сучасного управління.

Мотивація ініціюється наявністю незадоволених потреб, тобто, усвідомленої людиною фізіологічної або психологічної потреби в чому-небудь на даний момент часу. *Потреба* є базовим елементом мотиваційного процесу. Важливо відзначити, що потреба завжди вимагає її задоволення. Різні люди по різному реагують на виникаючі потреби: деякі особи можуть йти не тільки в сторону задоволення потреб, але й придушувати їх або взагалі не реагувати на них протягом певного часу. Потреби можуть виникати як усвідомлено, так й несвідомо. Вони можуть відновлюватися, але при цьому міняти форму прояву та ступінь свого впливу на людину.

Розподіл потреб на первинні та вторинні підтримується практично всіма дослідниками, хоча єдина схема класифікації досі не розроблена. Як слушно зауважує О. А. Харун, більшість теорій мотивації розглядають потреби в якості факторів, що впливають на формування мотивації особистості, зробивши спробу класифікації потреб і виявлення взаємозв'язку між ними [16, с. 79].

Однією з теорій формування потреб виступає концепція очікування, основою якої стали дослідження К. Левіна та його школи (теорія поля). Основні розробники концепції очікування – В. Врум і Д. Аткінсон. До складу моделі В. Врума включаються три основні змінні:

- очікування того, що їх зусилля приведуть до бажаних результатів;
- очікування того, що результати стануть основою формування винагороди;
- очікувана цінність винагороди (валентність) [11].

Д. Аткинсоном, як розробником моделі вибору ризику, була введена ще одна змінна – прагнення до досягнення успіху. В якості результуючого показника в його моделі виступає тенденція успіху (неуспіху).

В цілому дослідники теорії очікування орієнтувалися, насамперед на добуток змінних в конкретній ситуації. При цьому те, яка саме валентність була більше: заробітної плати або просування по службі – їх не цікавило [11, с. 367].

На основі узагальнення розглянутих вище теорій мотивації була розроблена синтетична модель мотивації, авторами якої виступили Лайман Портер та Едвард Лоулер. Відповідно до цієї теорії, мотивація характеризується як функція потреб, очікування та справедливості винагороди (рис. 1.4).

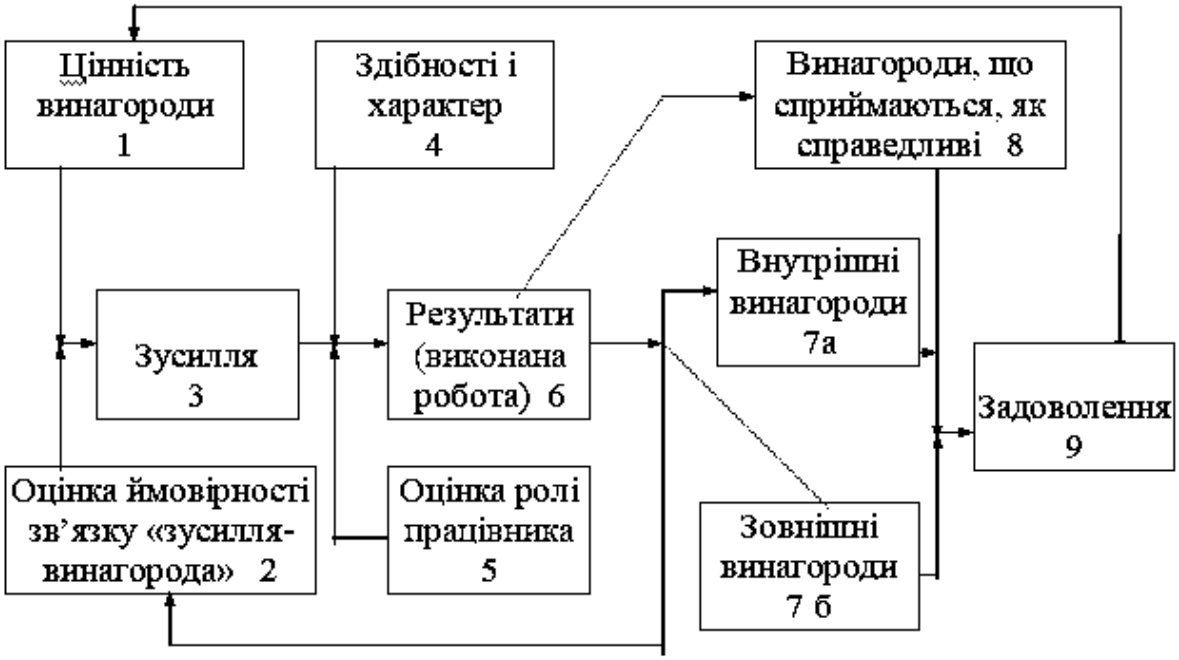


Рис. 1.4.Модель мотивації Портера-Лоулера

Джерело: складено автором за [7]

Дана модель доводить, що рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди (1) та від ймовірності (за оцінкою працівника) зв'язку між зусиллям та можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (б) зумовлює можливість внутрішніх (7а) та зовнішніх винагород (7б).

Отже, на результативність праці впливають оцінка цінності винагороди, докладені зусилля, оцінка ймовірності за критерієм зв'язку «зусилля – винагорода». Не менший вплив чинять також характерні особливості і потенційні можливості працівника, а також самооцінка останнім своєї ролі. Залежно від особливостей і проявів розробники теорії

розрізняють зовнішні і внутрішні винагороди, а також винагороди, що сприймаються як справедливі. Саме ця теорія є найбільш доцільною до застосування як у сучасній професійній діяльності в цілому, так і у закладах освіти зокрема.

Крім наведених вище досліджень, які є найбільш популярними, існує чимало інших теорій мотивації, в яких потреби виступають визначальним параметром. Наприклад, теорія рівності Стейсі Адамса, ідея якої полягає в тому, що людина порівнює, як були оцінені її дії аналогічно діям інших; концепції постановки цілей (діють такі фактори, як складність, специфічність, прийнятність, прихильність меті).

Мотив – це «спонукальні причини поведінки і дій, що розвиваються під впливом потреб та інтересів людини» [10]. Мотиви трудової діяльності – це по суті причини, що визначають поведінку людини в процесу праці. У наукових джерелах виділено такі основні типи мотивів (рис. 1.5).

Типи мотивів

- мотив як внутрішньо усвідомлені потреби (інтереси), що спонукають до дій (почуття обов'язку), пов'язаних з їх задоволенням;
- мотив як несвідома потреба (бажання);
- мотив як інструмент задоволення потреб. Наприклад, мотивом може стати мета, якщо набуває для людини особливого сенсу;
- мотив як намір, що спонукає поведінку;
- мотив як комплекс перерахованих факторів.

Рис. 1.5. Основні типи мотивів

Джерело: систематизовано автором

Поведінка людини, як правило, визначається не одним мотивом, а за їх кількістю, в рамках яких вони знаходяться в конкретному ставленні один до одного з точки зору рівня взаємодії людини. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, формує його мотиваційну структуру. Для кожної людини вона є індивідуальною та визначається багатьма факторами:

стать, вік, освіта, освіта, рівень добробуту, соціальний статус, позиція, особисті цінності, ставлення до роботи, ефективність тощо. В даному аспекті доцільно систематизувати наступні види мотивів до праці (табл. В.3 додатку В).

Для того щоб потреба перетворилася в мотив необхідний певний *стимул*, тобто «зовнішній поштовх, зовнішня причина і спонукання до дії» [17]. Стимулювання (стимулюючий вплив) є процесом застосування стимулів, які покликані забезпечувати або підкорення людини взагалі, або цілеспрямованість її поведінки. Це досягається шляхом обмеження або, навпаки, покращення можливостей задоволення його потреб.

Мотиваційна структура є багатоаспектним явищем, яке необхідно розкривати з різних сторін і точок зору, її зміст полягає у різноманітності, тобто одночасній присутності кількох мотиваційних типів. До того ж, кожний працівник поєднує у трудовій поведінці кілька типів в різноманітних пропорціях. Різноманіття мотиваційної структури впливає на побудову мотиваційного механізму та ефективність мотивації групи працівників, а також індивідуальної мотивації.

У сучасній науці використовуються різні способи класифікації мотивації, (зокрема [17], [18], [19], [20], [21], та ін.) Наприклад, у монографії Т. М. Харченко [19] представлена схема видів мотивації та їх структура, яка поділяється на мікроекономічну, трудову та підприємницьку мотивації (рис. 1.6).

Відповідно до особливостей і способів мотивування В. П. Сладкевич [18] пропонує виділяти нормативну, примусову мотивації та стимулювання. Нормативна мотивація розглядається авторм як способи спонукання працівника до трудової діяльності способами ідейно-психологічного впливу: агітація, навіювання, переконання, інформування, і тому подібне. Примусова мотивація являє собою використання владного впливу в разі невиконання працівником встановлених вимог. Стимулювання полягає у впливі не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою застосування стимулів,

які спонукають працівника до певної поведінки [18, с. 56].

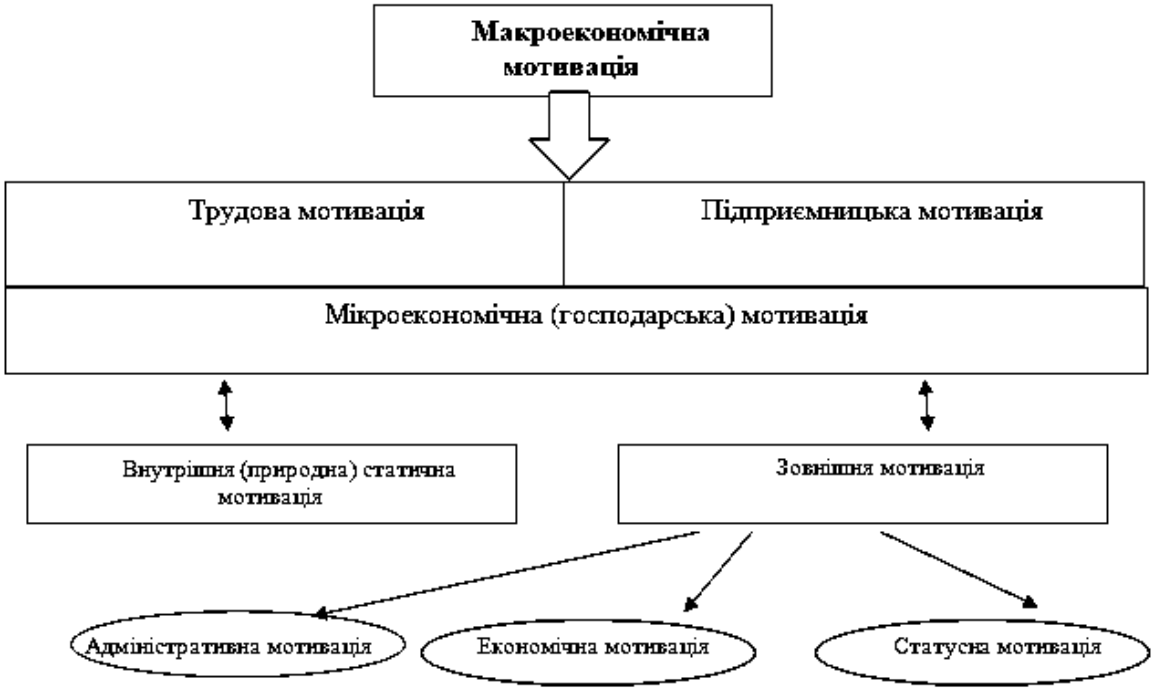


Рис. 1.6. Структура видів мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [19]

Отже, мотиваційну структуру можна представити сукупністю логічно пов'язаних мотивів, що відображають мотиваційних профіль особистості або організації. При цьому мотиваційний профіль являє собою індивідуальне поєднання мотивуючих факторів людини або організації.

Дослідження мотиваційної структури необхідно для виявлення найбільш ефективних мотиваційних інструментів для тих чи інших мотиваційних типів. Результатом грамотного використання мотиваційної структури є підвищення продуктивності праці, поліпшення мікроклімату в колективі і, як наслідок, підвищення рівня ефективності організації в цілому.

З урахуванням вже розглянутих термінів, мотивація, в тому числі, являє собою сукупність всіх мотивів, які в даний момент здійснюють вплив на співробітників організації, а значить, вона передбачає вплив на певні потреби співробітників за допомогою конкретних стимулів. Таким чином, ми підходимо до формування мотиваційного механізму.

На нашу думку, *мотиваційний механізм* являє собою складний процес, що включає етапи взаємодії суб’єкта та об'єкта управління через мотиваційні впливи, що перетворюють особистісні інтереси, цінності та пріоритети в командні цілі. Результатом його дії є задоволеність суб’єкта та об’єкта управління мотивацією персоналу, яка стає можливою, якщо отриманий від мотивації ефект (оцінюваний суб'єктом) відповідає рівню винагороди об'єкта.

Відповідно, необхідно розкрити ще один термін – винагорода. *Винагорода*, на думку ряду авторів, являє собою «матеріальне або нематеріальне благо, що надається працівникам після скоєння необхідних дій по досягненню конкретного результату та впливає на задоволеність об'єкта мотиваційного впливу» [23].

Як видно зі схеми, представленої на рис. 1.3, дія мотиваційного механізму відбувається в *системі мотивації праці*, яку в межах даного дослідження визначимо як сукупність інструментів і методів, націлених на мотивування та стимулювання персоналу закладів вищої освіти для організації позитивного освітнього процесу і досягнення цілей організації.

Відповідно до предмету даного дисертаційного дослідження потребує уточнення категорія «персонал закладів вищої освіти». Віднесення певних категорій працівників до персоналу закладів вищої освіти сьогодні є предметом дискусій і різночитань. У нормативних правових актах України поняття «персонал» вживається в різних значеннях. Так, у Законі України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 [24] поняття «персонал» використовується як синонімічне поняттю «працівник». У цьому ж контексті дане поняття вживається у Кодекс законів про працю України № 322-VIII [25], хоча його термінологічна конкретизація у даному правовому акті відсутнє. Виходячи з Кодексу законів про працю, персонал організації – це працівники, які вступають у трудові відносини з роботодавцем, до яких відносяться й соціально-трудові відносини, що виникають на підставі трудового договору в результаті визнання такими відносин, пов'язаних з

використанням особистої праці на підставі договору, передбаченого Цивільним кодексом України [26].

Якщо звернутися до аналізу наукової та спеціальної літератури з даної проблематики, то одні науковці виходять з трактування поняття персоналу відповідно до діючого законодавства [27], інші ж автори – розширюють це розуміння, включаючи до нього також й осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами [28].

Якщо розглядати персонал закладів вищої освіти у контексті дефініції «персонал організації» (абстрагуючись від специфіки діяльності ЗВО, що цілком правомірно з точки зору менеджменту), дане поняття може трактуватися і гранично широко – як всі зайняті в організації, тоді сюди можуть бути включені:

- працівники (тобто особи, які вступили в трудові відносини з роботодавцем);
- особи, які працюють за цивільно-правовими договорами;
- підприємці;
- особи, які працюють на індивідуальній основі;
- наймані працівники у фізичних осіб за плату.

У вузькому трактуванні персонал організації – «це сукупність фізичних осіб, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються трудовим договором найму» [29].

У Проекті Міжнародного стандарту ISO /DIS 21001 «Освітні організації – системи управління» поняття персоналу визначене як особи, які працюють «для і всередині організації» [30]. Дане визначення відповідає положенню, коли в діяльності ЗВО безпосередню участь приймає не тільки штатний склад, а й інші особи (в тому числі й особи, які працюють на засадах аутсорсингу). Разом з тим, для цілей аналізу управлінської діяльності конкретної організації таке визначення потребує уточнення. До персоналу організації повинні бути віднесені ті, хто виконує ту чи іншу роботу (виконує

ту чи іншу функцію в організації), і при цьому пов'язаний з нею соціально-економічними відносинами.

Загальним змістом праці персоналу закладів вищої освіти є виконання цільового призначення цієї організації, а саме – навчання контингенту здобувачів вищої фахової освіти та здійснення наукової діяльності, забезчечуючи при цьому виконання відповідних функцій (навчально-методична, виховна та ін.), склад яких деталізовано у наступному підрозділі даного дисертаційного дослідження.

Виходячи з наведених аргументів, система управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти повинна бути підпорядкована базовій меті, а саме здійсненню освітнього процесу в рамках програм вищої освіти, що знаходить свою регламентацію у відповідних нормативних та правових документах, локальних актах і документах самої організації (зокрема, в статуті), освітніх стандартах, розроблених і документально закріплених системах компетенцій.

З урахуванням цього, поняття «*мотивація персоналу закладів вищої освіти*» визначається автором як процес ефективного спонукання до результативної та соціально-відповідальної професійної діяльності науково-педагогічних працівників з урахуванням вимог державного регулювання системи освіти та особливостей національної трудової ментальності.

Таким чином, незважаючи на значний науково-практичний досвід у сфері мотивації персоналу, відображений в монографіях, наукових статтях та інших роботах різного рівня, необхідність подальшого вивчення процесу мотивації працівників закладів вищої освіти та управління ним дуже актуальна, оскільки поява нових видів діяльності обумовлює і нові відносини в процесі роботи, нові потреби, стимули і мотиви. Для формування актуальної моделі управління мотивацією, що включає релевантну систему мотивації персоналу закладів вищої освіти, нові ефективні мотиваційні структури і механізми, необхідно конкретизувати практичний досвід управління мотивацією персоналу в даній сфері діяльності.

1.2. Архітектура мотиваційного середовища закладів вищої освіти

Дослідження концептуальних засад становлення і розвитку теорій мотивації персоналу, проведене у попередньому підрозділі, підтверджує складність вибору відповідного інструментарію. Можливості застосування конкретних інструментів мотивації персоналу, з одного боку, обмежуються певним консерватизмом, оскільки формування наукового базису концепцій та теорій мотивації в історико-економічному аспекті пройшло довгий та часом неоднозначний шлях свого розвитку, результатом якого стало напрацювання досить стабільного і стійкого методологічного середовища, представленого універсальною сукупністю методів і принципів управління; з іншого боку, складність та динамізм сучасних реалій, значимість креативного фактора в новій економіці визначають необхідність урахування індивідуальних, психологічних, культурних та поведінкових чинників, від яких загальна методологія абстрагується.

Для подолання зазначеного дуалізму метою даного підрозділу встанолвлюємо побудову архітектури мотиваційного середовища закладів вищої освіти шляхом систематизації класичних та інноваційних наукових підходів до побудови процесу управління мотивацією персоналу, адаптованих до специфіки діяльності ЗВО. При цьому під архітектуроюмотиваційного середовища закладів вищої освіти розуміємо загальну фундаментальну будову системи інструментів, методик та моделей, що забезпечують комплексність та логічну послідовність, сприяючи максимально ефективному досягненню мотиваційних ефектів в контексті розвитку науково-педагогічних працівників та задоволення їх внутрішніх потреб.

Професійне середовище виступає одним із вирішальних факторів у формуванні та розвитку особистості. Ю. П. Шапранпропонує класифікацію професійного середовища, розрізняючи нейтральне, перешкоджуюче, примушуюче та спонукальне середовища [38]. На підставі даної класифікації у табл. 1.2 автором представлені змістовні характеристики означених видів

по відношенню до професійного середовища закладів вищої освіти.

Таблиця 1.2

Змістовна характеристика професійних середовищ ЗВО

Різновиди професійних середовищ ЗВО	**Характеристика професійних середовищ**
Нейтральне професійне середовище	Залишає педагогічний персонал байдужим до змін, що відбуваються у ЗВО та системі освіти, до пошукових процесів, до наукових досліджень і експериментів.
Перешкоджуюче професійне середовище	Накопичує невирішені проблеми, має розмиті критерії професійної діяльності педагогічних працівників, нечіткі вимоги до звітності, часто властиве у системі підготовки творчих професій.
Примушуюче професійне середовище	Характеризується високою зовнішньою мотивацією до змін, розвитку та перетворень; інноваційні процеси у ЗВО формалізуються у наказах та розпорядженнях, проте зустрічають опір педагогічного колективу створенню робочих документів, що спричиняє конфлікти, зниження мотивації на дослідження та відповідну реалізацію інноваційних процесів.
Спонукальне професійне середовище	Є найбільш мотиваційним, формує потребу педагога-практика до консолідації з іншими професіоналами, пошуку знань, досліджень, експериментів, інноваційної діяльності для професійного виконання поставлених завдань, вирішення освітніх проблем, призводить до розвитку педагога та його професійної компетентності, розвитку особистості здобувачів освіти, розвитку ЗВО в цілому.

Джерело: складено автором за [38]

Ми поділяємо позицію Ю. П. Шапран, яка в якості пріоритетних напрямків формування мотиваційного середовища в організації виділяє:

- відповідність вимогам та очікуванням персоналу;
- створення здорової робочої атмосфери у колективі;
- організацію технічно обладнаних робочих місць;
- цілеспрямовану діяльність з адаптації молодих вчених;
- проектування та планування кар’єрного зростання та наукового розвитку персоналу;
- наділення найбільш перспективних співробітників додатковими повноваженнями;
- активне заохочення та участь співробітників у прийнятті управлінських рішень;

- розробку адекватної системи мотивації персоналу (доплати, громадське визнання).

Дослідники, які характеризують соціальну складову професійного середовища (зокрема Л. М. Макар [31]), стверджують, що його визначають, перш за все, характер спілкування між суб'єктами, де реалізуються групові потреби, виникають та вирішуються міжособистісні та групові конфлікти, ситуації латентної взаємодія між індивідами набуває чіткого характеру: змагання або творча дисципліна, товариська згуртованість або циркулярне зобов'язання.

На підставі проведених аналітичних пошуків щодо освітнього середовища ЗВО дослідницеюМ.В. Братко [32] виділено наступні основні риси мотиваційного середовища:

- взаєморозуміння та задоволеність суб'єктів освітнього процесу взаємовідносинами у колективі;

- переважно позитивний настрій;

- авторитет лідерів (не лише адміністративно-управлінського персоналу, але й у науковій сфері);

- участь усіх суб'єктів освітнього процесу в управлінні, яке набуває активної або пасивної форми;

- продуктивність взаємодії у навчальній складовій освітнього процесу.

Т. О.Дороніна [33] таО.М. Пехота [34] вважають, що мотиваційне середовище складається з дій та процедур, які відображають ставлення керівництва, директорів та власників організації на найвищому рівні до мотивації та залучення співробітників до прийняття управлінських рішень. На думку цих авторів, мотиваційне середовище складається із двох основних елементів:

- філософія адміністрації та стиль управління;

- робота служби управління людськими ресурсами (HR).

Професійна діяльність працівників закладів вищої освіти є складною динамічною системою, що характеризується не лише науково-педагогічною

роботою, а й високою соціальною значимістю, потребою в самовідданості, високим рівнем емоційної напруги, з досить жорсткими вимогами освітнього законодавства. Для характеристики професійного середовища мотивації персоналу закладів вищої освіти доцільно провести систематизацію компонентів їх діяльності (додаток Г).

Виходячи з наведених на рисунку додатка Г характеристик, до усвідомлення необхідності здійснення модернізаційних перетворень та початку розробки програм стратегічного розвитку вітчизняна система вищої освіти підійшла з недостатнім запасом якості трудових ресурсів, їх мотивованості, що є, згідно з концепцією модернізованої освіти, одночасно основою, інструментом та результатом її побудови та функціонування.

Основна проблема полягає в тому, що на тлі зростаючих вимог до сучасного науково-педагогічного працівника не приділяється належної уваги розвитку його професійних компетенцій. З кожним роком педагогам пред’являється величезний перелік вимог відповідності професійним стандартам вищої освіти, але держава не забезпечує належні умови для мотивації професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти. Освітня політика, яка повинна бути спрямована на розвиток науково-педагогічних кадрів, у нашій країні не задовольняє їхніх професійних запитів. Внаслідок цього з’являються певні проблеми, які негативно впливають на мотивацію в процесі науково-педагогічної діяльності. На жаль, виникають протиріччя саме між ступенем теоретичної розробленості питань мотивації персоналу закладів вищої освіти та недостатньою розробленістю механізмів, що забезпечують розвиток мотивації професійного розвитку педагогів.

Розмірковуючи в даному ключі, пильна увага прикута до проблем:

- підготовки висококваліфікованих педагогічних фахівців відповідно до вимог ринку праці;

- використання інноваційних процесів та технологій при підготовці педагогічних кадрів та в процесі їх професійної діяльності;

- висока роль участі науково-педагогічних кадрів у науковій діяльності;

- підтримки безперервного професійного розвитку науково-педагогічного персоналу.

Але не лише проблеми підготовки педагогічних кадрів виступають актуальним проблемним моментом. Особисті педагогічні труднощі сучасного науково-педагогічного працівника, з якими він стикається у процесі свого професійного розвитку, доцільно розглядати з точки зору наявності причинно-наслідкових зв'язків між надійністю обраної професії, ефективністю її результатів, якістю діяльності, її безпекою та індивідуально-психологічними особливостями суб'єкта освітньої діяльності.

Змістом професійної діяльності персоналу закладів вищої освіти є виконання колективом цільового призначення ЗВО: навчання контингенту здобувачів вищої освіти відповідно до спеціалізації та здійснення наукової діяльності. Це потребує відповідного функціонального навантаження, яке з кожним роком розширюється (рис. 1.7).

Праця персоналу закладів вищої освіти регулюється, з одного боку, загальними положеннями трудового права, з іншого – має характерні особливості, відображені у Законах «Про освіту» [35], «Про вищу освіту» [36] та інших законодавчих актах та положеннях МОНУ: право займатися педагогічною діяльністю, наявність освітнього цензу, умови академічної доброчесності, особливості укладення трудових контрактів, атестації та проходження конкурсу, тривалості робочого часу і режиму праці та інші.

Впровадження та застосування даних регламентів актуалізували необхідність досягнення перманентного процесу безперервної освіти персоналу закладів вищої освіти протягом усього життя, компетентнісного підходу, визнання кваліфікацій та компетенцій; постійного доповнення традиційних інститутів (коледжі, університети) зростаючими секторами додаткової освіти, корпоративної підготовки, сучасними засобами самоосвіти. На думку багатьох вчених, головне полягає в тому, щоб науково-педагогічний працівник перебував у безперервному пошуку, використовуючи різні освітні ресурси, внаслідок чого він самоудосконалюється, просуваючись

по кар’єрним щаблям у своєму професійному розвитку [37, 38].

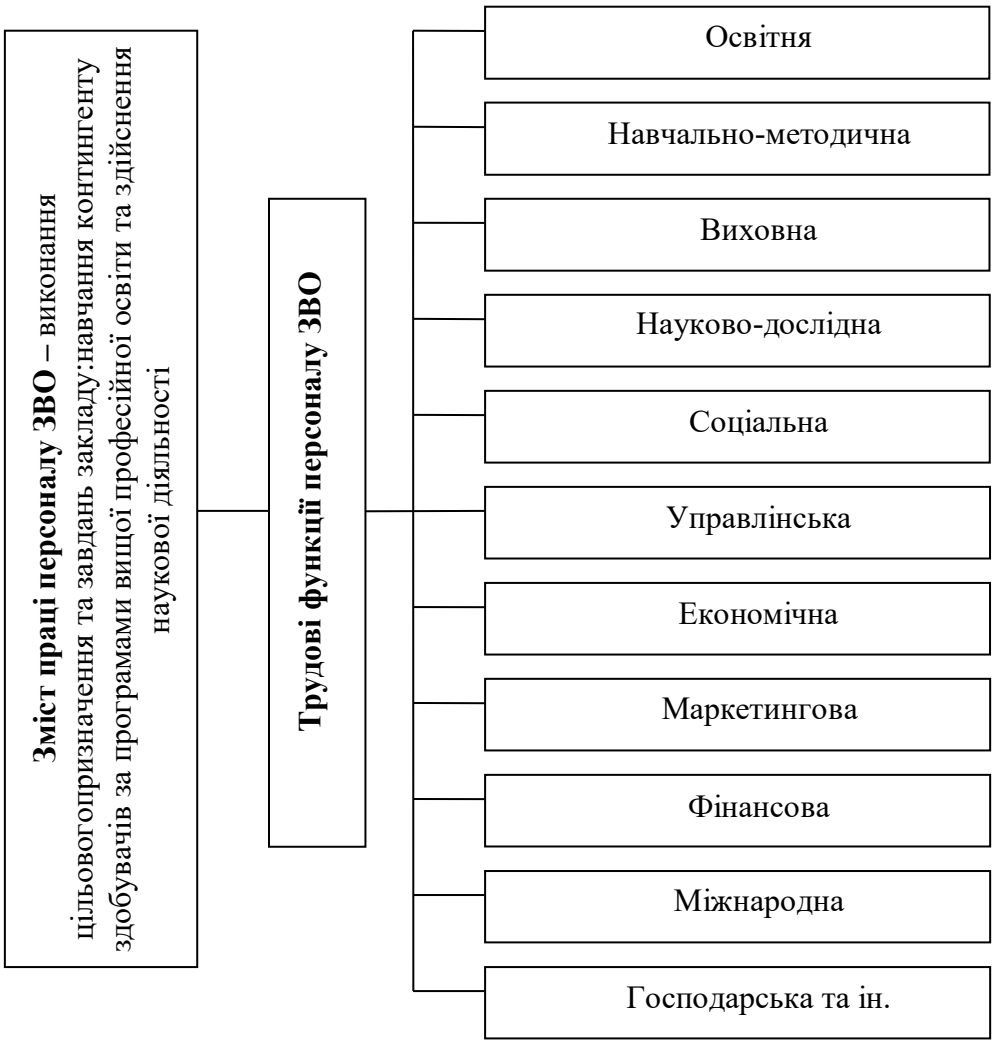


Рис. 1.7. Зміст та функціональне навантаження праці персоналу закладів вищої освіти

З позицій педагогічного колективу, основною його відмінністю є специфіка професійної діяльності, а саме – навчання та виховання молоді, майбутніх професіоналів. Багатофункціональність діяльності окремих науково-педагогічних працівників визначає багатофункціональність діяльності всього педагогічного колективу закладу вищої освіти.

Наступна відмінна властивість – згуртованість колективу та колективна відповідальність за результати навчання. Індивідуальні зусилля окремих педагогів мають бути скоординовані з діяльністю інших за умови дотримання єдності вимог забезпечення освітнього процесу. Наголосимо, що в даному

випадку єдність не означає однаковості у технології педагогічної діяльності. Відсутність часових рамок при виконанні більшості видів педагогічної роботи також слід віднести до ряду особливостей педагогічного колективу. Як правило, саме ця особливість викликає перевантаження науково-педагогічного персоналу, брак часу на професійне зростання.

Ще однією особливістю педагогічного колективу є високий рівень самоконтролю його членів. Водночас основні питання життєдіяльності науково-педагогічного колективу на різних рівнях управління обговорюються колегіально – рада освітньої установи, педагогічна рада, вчена рада тощо. До факторів впливу відносяться не тільки результат безпосередньої діяльності та відношення із здобувачами освіти, а й психологічний клімат у педагогічному колективі, фізичний та психічний стан самого педагога.

Ще одна важлива характеристика – це переважання жіночого складу, при якому ґендерні ознаки, у свою чергу, можуть впливати виключно на характер відносин, що в ньому складаються. Тема ґендерного аспекту цієї професії є доволі поширеною: викладач – найпопулярніша професія серед жіночого населення не тільки в Україні, але й у світі. Статистика показує, що найбільше жінок (від 75 до 85%) працюють у системі вищої освіти в Естонії, Литві, Болгарії, Словаччині та Словенії.Що стосується ситуації в Україні, частка жінок серед освітнян становить близько 80% від загального науково-педагогічного складу.

Жіночі колективи більш емоційно нестабільні та конфронтаційні, ніж ті науково-педагогічні колективи, в яких переважають чоловіки (зокрема технічні ЗВО). Однак слід враховувати, що жінки за своєю природою більш схильні до навчальної діяльності та більш гнучкі у виборі методичних підходів та методів виховного впливу.

З цього випливає, що науково-педагогічний колектив як професійне співтовариство педагогічних працівників має всі загальні характеристики колективу, але при цьому має власні специфічні характеристики, що

впливають як на психологічний клімат, так і на ефективність роботи закладу вищої освіти в цілому.

З позицій окремого індивіду, в якості якого виступає науково-педагогічний працівник, особливості мотивації персоналу закладів вищої освіти полягають у прагненні задовольнити потреби у визнанні та соціальній повазі, створенні позитивних взаємовідносин у колективі, створенні умов для професійного розвитку та самореалізації, зокрема у науковій діяльності.

Професійне становлення науково-педагогічного працівника зазвичай відбувається виходячи із двох підходів до вивчення: професійно-орієнтованого (О.А. Подвигіна [39], П.Ф.Кравчук, Е.Г.Каменский, Є.І.Боєв [40], та ін.), в рамках якого становлення розглядається як послідовність етапів, стадій розвитку особистості у професії, або особистісно-орієнтованого (С.І. Кудінов, А.І. Крупнов [41], Л.М. Мітіна[42] та ін.), який трактує професійне становлення з позиції вибору особистості, вивчення слабких і сильних сторін самої особистості та відповідність цих якостей вимогам до кваліфікації працівника (рис. 1.8).

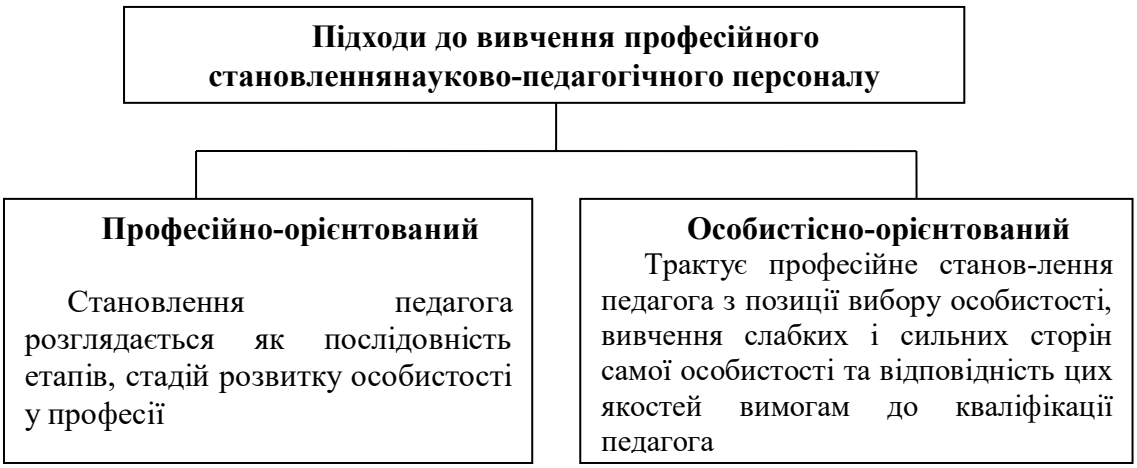


Рис. 1.8. Підходи до професійного становлення науково-педагогічного персоналу (на індивідуальному рівні науково-педагогічного працівника)

Джерело: складено автором

Система вищої освіти перебуває сьогодні у ситуації оновлення, зміни освітніх орієнтирів та ролі педагога, вираженої функціонально-смислової

невизначеності сучасних освітніх контекстів, ускладнення вимог до професійної компетентності науково-педагогічних працівників. В даний час педагогам необхідно володіти сучасними освітніми технологіями, виконувати управлінські функції, здійснювати постійний професійний саморозвиток.

Основи вивчення поняття «професіоналізм педагога» закладено в ідеях вчених вітчизняної педагогічної науки та аналізується у філософських поглядах авторів з позиції духовно-моральних цінностей, які є ключовими орієнтирами педагогічної діяльності. На думку М.І. Плугіна [43], теза про первинність ціннісної складової в оцінці професіоналізму педагога, висунута вченими кінця XIX – початку XX століття, ігнорується представниками сучасної науки і може призвести до виправдання будь-яких засобів, методів досягнення результату. Проте з середини XX століття і до теперішнього часу ми виявляємо достатню кількість досліджень, у яких при визначенні професіоналізму науково-педагогічного працівника приділено підвищену увагу ціннісному компоненту. Наприклад, у роботах Н.В.Гузій[44] – самоорганізації та якісним змінам у особистості та діяльності, О.В.Жулінської[45] – цінності суспільства, І.В. Петренко [46] – психологічної антропології, Н. Чернеги [47] – якостям особистості, О.А. Дмітрієвої [48] – професійній самосвідомості та т.ін.

В андрагогічній науці (від грецької – доросла людина) проявляється сутність мотивації до навчання та професійного розвитку науково-педагогічних працівників (навчання дорослого педагога більш досвідченим науковцем), а також основні характеристики навчання працівників закладів вищої освіти, яки володіють психологічною, фізіологічною, соціальною, моральною зрілістю та достатнім рівнем самосвідомості, мають достатній життєвий досвід та економічну незалежність [43]. У науково-практичному, методологічному потенціалі андрагогіки розроблено концепції розвитку професіоналізму педагогів (М.І. Плугіна [43], В.А. Цвик [50], С.А.Дружилов [51], Я.В. Дідковська [52], J. H. Greenhaus, V. M. Godshalk,G. A. Callanan [53],

та ін.). Андрагогічну практику логічно доповнює акме-спрямована, націлена на досягнення вершин розвитку професійної майстерності науково-педагогічних працівників.

На підставі досліджень вітчизняних та зарубіжних джерел автором систематизовано ключові ознаки андрагогічної та акме-спрямованої практик, закладених у мотивації до розвитку професіоналізму науково-педагогічних працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація ознак андрагогічних та акмеологічних мотивів розвитку професіоналізму науково-педагогічних працівників

Андрагогічна практика	**Акмеологічна практика**
Загальні ознаки	
1. Суб'єктом діяльності виступає доросла людина	
2. Наявність освіти як важливого джерела навчання	
3. Залучення педагога до сфери професійної праці	
4. Усвідомлене прагнення педагога до самостійності та самоврядності	
5. Націленість на швидке застосування здобутих знань	
Диференціальні ознаки	
1. Нелінійність, можливість різних шляхів розвитку, де кожен педагог одно-часно є і суб'єктом освітньої діяльності, і спостерігачем за цією діяльністю	1. Розвиток педагогів у професійній діяльності у напрямку акме, що становить зміст їхньої праці
2. Надання кожному педагогу певної свободи вибору мети, змісту, форм, методів, термінів освіти	2. Самостійна цілеспрямована генерація активності педагогів у напрямку акме, що сприяє появі акме-ефекту
3. Закритість-відкритість педагогів до взаємодії, особистісно-смислової зміни залежить від поставленої мети, обраних форм, методів тощо.	3. Відкритість педагогів до взаємодії та обміну, відкритість самому собі з метою саморозвитку у напрямку акме
4. Відсутність-присутність рефлексивної позиції залежить від поставленої мети, обраних форм, методів тощо.	4. Безперервна рефлексивна активність педагогів щодо зміни ставлення до самого себе, до своїх знань, умінь, дій, їх перебудови внаслідок особистої незадоволеності процесом чи самим результатом роботи

Джерело: систематизовано автором

Наведена систематизація визначає типові ознаки акмеологічної та андрагогічної практик мотивації розвитку професіоналізму науково-педагогічних працівників. В цілому науковий інтерес автора даного дисертаційного дослідження до теми освіти дорослих, зокрема андрагогічної

та акме-спрямованої практик, викликаний її недостатньою опрацьованістю в науці, а також актуальністю їх застосування в процесі управління мотивацією (особливо самомотивацією) науково-педагогічних працівників. Далі логіка нашого дослідження потребує уточнення поняття «професіоналізм науково-педагогічного працівника» порівняно з категоріями «професійна компетенція науково-педагогічного працівника», «професійна компетентність науково-педагогічного працівника», «професійна кваліфікація науково-педагогічного працівника», «педагогічна компетентність науково-педагогічного працівника».

Сучасні психолого-соціологічні дослідження феномену «професіоналізм науково-педагогічного працівника» уточнили та збагатили уявлення про професіоналізм науково-педагогічних працівників, а також визначили його багатоаспектність. Так, ряд дослідників при розгляді цього феномену аналізують окремі аспекти діяльності викладача вищої школи (Ю.Г. Фокін, Л.М. Макарова, та ін.). Інші науковці актуалізують індивідуально-психологічні особливості діяльності, що забезпечують ефективність праці науково-педагогічних працівників (В.В. Селіванов, Л.В. Абдаліна, та ін.). Неоднозначність існуючих трактувань обумовлена віднесенням даного поняття до міждисциплінарних.

На підставі критичної оцінки різних точок зору, професіоналізм науково-педагогічного працівника інтерпретується автором даного дисертаційного дослідження як інтегральна характеристика суб’єкта науково-педагогічної діяльності, яка відображає здатність до компетентного вирішення комплексу професійних завдань, виступаючи мотивом до саморозвитку науково-педагогічних працівників. При цьому під інтегральною характеристикою розуміємо багатовимірне новоутворення, що включає професійну педагогічну компетентність, ділові якості та особистісті властивості.

В даний час поняття «професіоналізм науково-педагогічного працівника» динамічне, постійно оновлюється в критеріальній частині

відповідно до висунутих державою та суспільством вимог до професійної компетентності сучасного педагога. Введення у 2017 році оновленного закону «Про освіту» [35] підкреслює необхідність розмежовувати категорії «професійна компетентність» та «професійна компетенція», виходячи з норм якого, педагогічна компетентність науково-педагогічного працівника трактується як інтегральна професійна характеристика особистості, заснована на оволодінні комплексом компетенцій, необхідних для вирішення різних професійних завдань, використовуючи знання, вміння, професійний та життєвий досвід, цінності та нахили.

Професійна компетентність науково-педагогічного працівника відображає здатність ефективно діяти у будь-якій професійній ситуації, а також готовність до самооцінки та саморозвитку. У недавньому минулому дана характеристика була визначальною у професійному розвитку науково-педагогічних кадрів. Проте у сучасному динамічному професійному середовищі актуалізується характеристика «компетенцій», яка є значно складнішим поняттям та потребує конкретизації.

Компетентнісний підхід набув широкого поширення в сучасній системі вищої освіти. У загальних рисах в контексті теми даного дослідження він означає, що для досягнення високих професійних результатів науково-педагогічних працівників, для успішного виконання ними професійних завдань вони повинні володіти набором необхідних компетенцій, які формуються у працівника в процесі навчання при отриманні базової освіти, а потім постійно оновлюються і розвиваються протягом усього трудового життя. Саме здатність до такого оновлення, можливість професіоналом опановувати нові знання та навички відрізняє його компетенції від компетентності, яка означає сформований набір професійних знань та практичних навичок. У зв’язку зі сказаним звернемося до опису сутності та видів компетенцій науково-педагогічних працівників з позицій виявлення мотивуючих факторів їх розвитку.

Історія поняття компетенцій та компетентнісного підходу тривала. До

визнаних класичними можна віднести роботи Р. Бояціса, Д. К. ЛевіЛебойєр, МакКлелланда, Р. Міллса, П. Мерле, Дж. Равена, Л.М. Спенсера, С.М. Спенсера, С. Уїддета, С. Холіфорда, Дж. Четам та ін. Компетентний підхід отримав розвиток й у роботах вітчизняних учених [54 – 56]. На сьогоднішній день у теорії та практиці сформований ряд підходів, які по-різному відображають сутність досліджуваної категорії, зокрема: поведінковий (визнаний у наукових колах як американський), функціональний (визнаний британським), цілісний (франко-німецька школа) та конструктивістський (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до трактування змісту компетенцій

Найменування підходу	**Відмінні особливості**	**Представники підходу**
Поведінковий (американський)	Компетенції – поведінкові характеристики, необхідні для успішного виконання діяльності. До таких характеристик належать знання, уміння, навички, мотиви, психофізіологічні особливості, особисті якості. Маючи сукупність індивідуальних характеристик, співробітник здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, виконувати роботу максимально ефективно.	Р.Уайт, МакКлелланд Д., Бояціс Р., Спенсер Л.М. та Спенсер С.М та ін.
Функціо-нальний (британський)	Компетенції – здатність виконувати дії на робочому місці відповідно до професійних стандартів для досягнення бажаних результатів роботи. Наголошується на демонструванні навичок на конкретному робочому місці без пред'явлення вимог до знань та особистісних характеристик..	ЧетамДж., ЧіверсДж., РавенДж. та ін.
Цілісний (французький, німецький, австрійський)	Компетенції – система характеристик, які дозволяють виконувати роботу максимально ефективно на певній позиції та які можуть бути виміряні через поведінку, що спостерігається. Включають поведінкові і функціональні компетенції (наприклад, здатність вирішувати завдання, здатність розуміти і аналізувати, здатність взаємодіяти з іншими).	ЛеБотерфа Г., Леві-Лебойєр К., Мерле П. та ін.
Конструкти-вістський (граничний)	Компетенції – не суворе поняття, яке не можна описати через набір структурних елементів та дати єдине визначення. Компетенція визначається виходячи із залучених людей, цілей та контексту, в якому компетенції будуть використовуватися.	Стуф А., Дж. ван Меррієнбоєр і Мартенс Р. та ін.

Джерело: систематизовано автором

Так, з погляду поведінкового підходу компетенції слід розглядати як індивідуальні характеристики науково-педагогічного працівника, виявляючи

які саме мотиви здатні стимулювати його професійну поведінку. Функціональний підхід подає компетенції як здатність науково-педагогічного працівника успішно виконувати робочі завдання згідно вимог професійних стандартів вищої освіти. У зв'язку з тим, що з часом використання лише одного підходу стало недостатнім, сформувався цілісний підхід, згідно з яким компетенції пов'язані як з проявом індивідуальних особливостей науково-педагогічного працівника, так і з успішним виконанням роботи в конкретній педагогічній сутуації. У конструктивістському підході представлена альтернативна точка зору на природу компетенцій, відповідно до якого компетенціям дається тлумачення залежно від контексту професійних обов'язків, що впливають на мотивованість та успішність діяльності науково-педагогічного працівника.

У зв'язку з визначальною роллю безперервного характеру розвитку компетенцій науково-педагогічних працівників, доцільно розглянути підходи до визначення такого поняття, як «безперервний розвиток» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «безперервний розвиток персоналу»

Автор	**Зміст**
Стахова Т.С. [57, с.137]	Навчання, яке проводиться протягом усього життя з метою оновлення знань, навичок та умінь
Національний офіс програми Tempus [37]	Будь-яке цілеспрямоване навчання, яке здійснюється на постійній основі з метою вдосконалення знань, умінь та компетенцій, необхідних для особистісного та соціального розвитку та працевлаштування
Збрицька Т. П. [58]	Не система підігнаних один до одного освітніх програм, а процес особистісного та професійного становлення людини протягом усього життя, що забезпечує відповідність її досвіду запитам мінливого виробництва та соціальних відносин
Татаревська М.С [59]	Усі цілеспрямовані види здобуття знань, навичок чи умінь, що здійснюються на безперервній основі з особистих чи професійних причин, основна мета яких – удосконалення знань, навичок, умінь
Горбіна М.А., Белай В.І. [38, с. 378]	Процес зростання освітнього (загального та професійного) потенціалу особистості протягом усього життя на основі використання системи державних та громадських інститутів та відповідно до потреб особистості та суспільства
Гугул О. Я.[60]	Здійснення всіх цілеспрямованих дій щодо навчання, як формальних, так і неформальних, що вживаються безперервно з метою вдосконалення своїх знань, навичок та компетенції

Джерело: систематизовано автором

Професійна компетенція науково-педагогічного працівника – це коло повноважень, визначаючих відповідність займаній посаді (можливість виконувати необхідний функціонал), що відноситься до певних видів діяльності (освітньої, науково-дослідницької, культурно-просвітницької проектної та ін.). Так, стає зрозумілим співвідношення представлених понять: професійна компетентність відповідає певному рівню професіоналізму, включає набір компетенцій, що відображають конкретні види діяльності.

Набуваючи кваліфікації, науково-педагогічний працівник ще не стає професіоналом: він опановує основи професіоналізму, які далі можуть бути розвинені чи ні в процесі набуття необхідного професійного досвіду, активізуючи мотив до саморозвитку.

Кваліфікація складається з професійних компетенцій особистості у процесі навчання, відображаючи рівень професійної підготовки науково-педагогічного працівника, його готовність до виконання певного виду професійної діяльності у сфері вищої освіти. Рівень кваліфікації науково-педагогічного працівника обумовлений інтегральним набором сформованих професійних компетенцій, що визначають його мотивованість до результативної праці. Початкове входження у професію починається з отримання певної кваліфікації, що обумовлює ступінь готовності до праці у сфері вищої освіти внаслідок формування певних професійних компетенцій, забезпечуючих можливість виконання певного кола повноважень. При цьому кваліфікація визначає сформованість основ (передумов) професійної компетентності. У професійній діяльності в системі вищої освіти в процесі професійного розвитку науково-педагогічний працівник набуває здатності ефективно діяти в змінних (динамічних) професійних ситуаціях.

Педагогічну компетентність дослідники часто розглядають як синонім професійної компетентності. Однак ми вбачаємо принципову значимість визначення педагогічної компетентності у складі професійної компетентності науково-педагогічного працівника, оскільки вона наповнена власним

змістом, що дозволяє виділити педагогічні знання, уміння та предметні дії в окрему категорію.

Педагогічна компетентність є інтегральною характеристикою особистості, заснованої на здатності до реалізації освітньої компоненти науково-педагогічним працівником, передумовою його успішної професійної діяльності. Зазначимо, що сутність педагогічної компоненти вищої освіти полягає у знаннях, вміннях, професійних діях у педагогічній галузі.

Далі надамо характеристику педагогічної компетентності, яка є ключовою оцінкою результату розвитку професіоналізму науково-педагогічного працівника в умовах педагогічної діяльності.Перерахуємо чотири ключові підвиди компетенцій.

Перший підвид представлений групою *базових компетенцій (БК)*: аналітико-синтетичні, суб’єктно-діяльнісні та проектно-дослідні компетенції. Група базових компетенцій є фундаментом педагогічної компетентності, оскільки відображає обов’язковий компонент, одночасно будучи основою для виконання наукових досліджень. Цю групу представляють можливості систематизувати досвід, працювати із запитами суб'єктів освітніх відносин, здійснювати оптимальний вибір методичних засобів і т.ін.

Група операційних компетенцій (ОцК) представляє другий підвид педагогічної компетентності та складається з понятійно-педагогічних та організаційно-педагогічних компетенцій. Ця група компетенцій передбачає розуміння реальної педагогічної ситуації, диференціацію знання від незнання шляхів вирішення педагогічної ситуації, ефективне заповнення незнання та т.д. Не може сформуватися професіонал без набору знань, умінь, предметних дій та інших характеристик певної предметної галузі. Це дозволяє науково-педагогічному працівнику розуміти зміст тієї предметної галузі, в якій він працює.

Третій підвид становлять *групові компетенції (ГК):* комунікативні та командні компетенції. Цей підвид компетенцій відбиває необхідність спільної роботи, певної міри сприяння (не безладної взаємодії, а

цілеспрямованого впорядкованого взаємовідносини) задля досягнення конкретного корисного результату діяльності [57]. Компетенції з організації групової роботи стають найважливішим компонентом змісту вищої освіти: прояв майстерності публічного виступу, створення мережі контактів, які допомагають вирішувати складні професійні завдання (нетворкінг), прояв навичок безконфліктної поведінки та партнерської позиції та т.ін.

Регулятивні компетенції (РК) є найвищою точкою сформованості педагогічної компетентності. До них відносяться мотиваційно-оціночні компетенції та акме-компетенції. Регулятивні компетенції формуються в режимі групової роботи та співробітництва, а також самоорганізації діяльності: робота над сенсоутворенням (самомотивація), співвідношення своїх дій з еталоном (самооцінка), здійснення безперервного саморозвитку професійних компетенцій. Регулятивні компетенції є показником високого рівня сформованості педагогічної компетентності, зрілості науково-педагогічного працівника у своїй галузі, професіоналізму.

Загалом у розвитку педагогічної компетентності важливою основою є мотивація на самоосвіту, адже лише за допомогою включення до системи мотивації підсистеми особистісного рівня (самоосвіти) досягається безперервність освіти. Інакше така підсистема буде дискретною. При цьому кожен науково-педагогічний працівник є суб’єктом педагогічного колективу та несе відповідальність за результат своєї праці: особистісне зростання та розвиток.У цьому сенсі розвиток педагогічної компетентності науково-педагогічного працівника може бути представлений у вигляді можливості змінити певний рівень розвитку педагогічної компетентності до вищого. Рушійною силою розвитку виступатиме характерне для теперішнього часу протиріччя між потребою у вирішенні професійних завдань і наявними труднощами в їх самостійному вирішенні.

З цих позицій виділимо перспективні напрями роботи, які визначають професіоналізм сучасних науково-педагогічних працівників системи вищої освіти, та мотиваційні орієнтири на професійний розвиток з погляду його

безперервності та самоорганізації:

- розробка механізмів гнучкого набору компетенцій, необхідних для вирішення конкретних завдань;

- актуалізація нових форм роботи, які дозволять науково-педагогічним працівникам одночасно й навчатися та працювати;

- формування ціннісно-цільової орієнтації науково-педагогічних працівників на безперервність професійного розвитку

Перелічені напрями розвитку визначають вектор подальших досліджень у галузі розвитку професіоналізму педагогів, які систематично поповнюють ресурс андрагогічної практики, що сприяє ефективної самореалізації особистості.

Таким чином, визначаємо категорію професіоналізм науково-педагогічного працівника як інтегральну якість суб'єкта практико-перетворюючої науково-педагогічної діяльності, що відображає здатність до компетентного вирішення комплексу професійних завдань. Інтегральна якість інтерпретується як багатовимірне новоутворення, що включає професійну педагогічну компетентність, ділові якості та властивості особистості. Професійна компетентність, що складається із загальнокультурної, педагогічної та міжпредметної компетентностей, є категоріальним ядром поняття «професіоналізм науково-педагогічного працівника». Ділові якості та властивості особистості перебувають у підпорядкуванні до педагогічної компетентності, що забезпечує індивідуальну мотивацію на позитивні результати розвитку професіоналізму.

З позицій керівників закладів вищої освіти головним завданням формування мотиваційного середовища є забезпечення позитивного організаційного клімату. Так, традиційно виділяється чотири типи організаційного клімату [58, с. 35] (табл. Г.1 додатку Г).

Мотивація персоналу закладів вищої освіти до праці тісно пов’язана з розвитком організаційного клімату ЗВО від пасивно-безособистого типу до активно-особистого. Керівники повинні намагатися не створювати у

педагогічному колективі пасивно-безособистий організаційний клімат. Але, сформувавши пасивно-особистий чи активно-безособистий клімат, більшість сучасних закладів вищої освіти відмовляється від удосконалення методів мотивації в майбутньому.

Велика увага у закладах вищої освіти, для яких характерний пасивно-особистий клімат, приділяється підтримці корпоративного духу. У науково-педагогічного працівника при такому підході з'являється самозаспокоєння при досягненні певного рівня професійного розвитку, а наявна система примусів та мотиваторів вже не можуть стимулювати професійну діяльність.

Для створення активно-особистого організаційного клімату необхідно шукати методи, які забезпечують ефективну мотивацію. Існує ряд завдань, які необхідно у зв'язку з цим вирішити:

- визначення раціональних розмірів базового окладу та «соціального портфеля», а також розумного співвідношення між ними та додатковими стимулами за участь у науково-педагогічних інновціях;

- усунення передумов до самозаспокоєння співробітників;

- розробка критеріїв, що визначають ступінь участі спеціаліста в роботі.

Вироблення системи показників, які характеризують «значущість» науково-педагогічних працівників у педагогічному колективі й ефективність їх роботи, є складним завданням професійного зростання науково-педагогічних працівників та стимулом їх праці. Отже, сучасна наука передбачає різноманітні підходи у дослідженнях мотивації персоналу, які сформовані внаслідок розвитку фундаментальних наук та конкретизовані у менеджменті, соціології, педагогіці та ін. На основі проведенного глибинного аналізу автором проведена систематизація наукових підходів до формування мотиваційного середовища закладів вищої освіти (табл. Г.2 додатку Г).

Наведені підходи стануть науковим підгрунттям формування дієвого механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, обгрунтування якого здійснюється у третьому розділі даного дисертаційного дослідження.

1.3. Системна характеристика процесів управління мотивацією закладів вищої освіти

В умовах сучасних викликів актуальною проблемою є підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти, для вирішення цієї проблеми доцільно сформулювати критерії ефективності побудови мотиваційного механізму.

Мотивацію персоналу закладів вищої освіти необхідно розглядати як систему комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на науково-педагогічних працівників для досягнення цілей ЗВО. Незважаючи на очевидну зацікавленість керівників закладів вищої освіти у високій мотивації персоналу, це ще процес спонукання НПП для досягнення особистих цілей, для задоволення власних потреб за допомогою науково-педагогічної діяльності. Таким чином, мотивація персоналу ЗВО має двосторонній ефект і безпосередньо пов’язана з підвищенням рівня професійної задоволеності та соціального благополуччя.

Трудова діяльність є найважливішою стороною життєдіяльності людини, яка забезпечує найбільш повну самореалізацію особистості та актуалізацію всіх її можливостей. Ефективність професійної діяльності більшою мірою пов’язана з мотивацією фахівця, з її зовнішньою та внутрішньою складовою.

Існування мотивації персоналу ЗВО як цілісного феномену, явища не викликає сумнівів, що було доведено у численних роботах вітчизняних вчених: О. М. Лютко [61, 62], А.В. Шостаковська [63], Т.П. Остапчук [64], В. О. Табачук [65], М. Кобзар [66], С.М. Рудченко [67] та інших. Серед зарубіжних науковців існування мотивації переконливо довели E.L. Deci та R.M. Ryan, [68, 69], J.W. Atkinson [70], A.J. Elliot [71, 72], D.C. McClelland [73], A.H. Maslow [74], J. Nuttin [75], R.J. Vallerand [76] та багатьох інших.

Мотивація персоналу закладів вищої освіти може бути розглянута як самостійна, багаторівнева, ієрархічно підпорядкована, складноорганізована система. Однак система мотивації персоналу ЗВО є частиною інших систем

управління закладом вищої освіти, і входить до них у складі своїх підсистем. Компоненти підсистем, у свою чергу, входять до складу системиуправління процесами мотивації персоналу ЗВО. При цьому особисті структури мотивації персоналу ЗВО можуть виступати одночасно і в статусі особистісних рис, і в статусі мотивів. Наприклад, така особистісна риса, як наполегливість, може одночасно набувати функції мотиву і включатися в одну з відповідних мотиваційних підсистем (наприклад, рефлексивну). Більше того, ряд особистісних рис (наприклад, рефлексивність) можуть не тільки включатися до системи мотивації персоналу ЗВО, а й здійснювати її рефлексивне регулювання, змінювати функціональні характеристики системи мотивації, що постає як якісна визначеність системи мотивації персоналу ЗВО.

На системному рівні, тобто рівні цілісності, мотивація персоналу ЗВО розглядається як окремо взяте явище, феномен, у всій сукупності її складових частин, системних властивостей, функцій, форм у її генезі. Системний рівень характеризує існування явища як такого. Відповідно до системного підходу, суть системної форми організації полягає в онтологічній поданості та цілісності явища, його об’єктивного існування незалежно від дослідника. Системний ефект будь-якого предмета полягає в тому, що він набуває цілісності і завдяки їй існує. Така екзистенція предмета є головним феноменом системного підходу.

У системі мотивації персоналу ЗВО потенційна необмеженість її складу проявляється за рахунок варіативності структури (постійної зміни, трансформації структури системи, а також її змісту) та за рахунок варіативності функцій (гнучкого закріплення функцій у системі мотивації за її підсистемами та можливості зміни функціонального набору підсистем під впливом процесів управління мотивацією персоналу). Ці характеристики відображають якісну визначеність системи мотивації персоналу, яку вона набуває у складі загальної системи управління закладом вищої освіти.

Таким чином, інваріантна структура мотивації персоналу ЗВО у

поєднанні з варіативним змістом робить її вкрай адаптивною. Це дозволяє системі мотивації персоналу ЗВО, постійно змінюючись, все ж таки працювати на досягнення загальної мети – зберегати здатність забезпечувати діяльність науково-педагогічного персоналу енергією та смислами, тобто зробити так, щоб діяльність педагога не перервалася та здійснювалася максимально ефективно. Загальна мета визначається виходячи зі специфіки науково-педагогічної діяльності, як діяльності інформаційного характеру, що ототожнюється особистістю із включенням до соціуму та історичних процесів. Це вже не просто пошук, відкриття принципово нової інформації, це формування системи знань, тобто інформації, яка співвіднесена з існуючою системою знань, включена, інтегрована в неї, співвіднесена з моральною та етичною системою, яка існує на даний історичний момент у суспільстві.

Внутрішній системний рівень мотивації персоналу ЗВО становить особливий інтерес. Він містить окремі одиниці управління – підсистеми. Кожна підсистема включає компоненти – мотиви, які хоч і є різними, але у сукупності забезпечують якісну і функціональну цілісність та своєрідність підсистеми. Кількість компонентів (мотивів) та утворених на їх основі підсистем така, що всі разом вони відображають один із ключових принципів організації систем – потенційної необмеженості. Підсистема виступає не окремим мотивом, а являє собою певну «мотиваційну сферу» в термінах зарубіжних науковців [77].

Говорячи про підсистеми, цілком доречно використовувати термін «мотивація», маючи на увазі, однак, що дана мотивація є лише однією складовою частиною загальної системи мотивації персоналу ЗВО, що діє поряд з іншими підсистемами. Займаючи серединне становище в ієрархії рівнів системи мотивації персоналу, підсистеми не є виключно абстрактними утвореннями. Це дає можливість їхнього емпіричного дослідження. Вивчення компонентного рівня активізують аспектність, аналітизм, оскільки яким би повним не був перелік мотивів, що вивчаються, завжди залишаться мотиви,

які не потрапили в поле зору дослідника. Вивчаючи окремі підсистеми дослідник у систематизованій, узагальненій формі отримує можливість досліджувати весь перелік мотивів. При цьому кожна підсистема так чи інакше, крім власної якісної визначеності, характеризує загальну систему мотивації персоналу ЗВО.

Мотиваційна структура у сфері праці формується під впливом двох груп чинників, важливим аспектом яких є комплексне поєднання підсистем внутрішньої та зовнішньої мотивації. Для конкретизації складу підсистем, які доцільно включати у систему мотивації персоналу закладів вищої освти, виходячи із специфіки науково-педагогічної діяльності, нами запропонована наступна її структура (рис. 1.9).

Охарактеризуємо пропоновані для виділення підсистеми мотивації більш детально.

Підсистема внутрішньої мотивації. На даний момент серед зарубіжних та вітчизняних вчених склалася думка, що у високопродуктивного науково-педагогічного працівника внутрішні мотиви переважають над зовнішніми і дозволяють йому бути більш ефективним у своїй діяльності. Пріоритет внутрішніх мотивів над зовнішніми означає, що діяльність педагога виступає йому самоспонукаючим чинником. Працівник включений у науково-педагогічну діяльність тому, що вона його приваблює, приносить інтелектуальне та естетичне задоволення, є не засобом досягнення мети, а самою метою.

Внутрішні чинники мотивації, що полягають у необхідності професійного самовдосконалення, пошуку новітніх напрямків освітнього та наукового процесів, мають бути забезпечені політикою управління закладом вищої освіти [48,с.89]. Вони пов′язані з відмінностями особистості та її трудової діяльності. Це провідні мотиви поведінки засновані індивідуальною ієрархією потреб, власною шкалою цінностей, соціально-економічним досвідом.

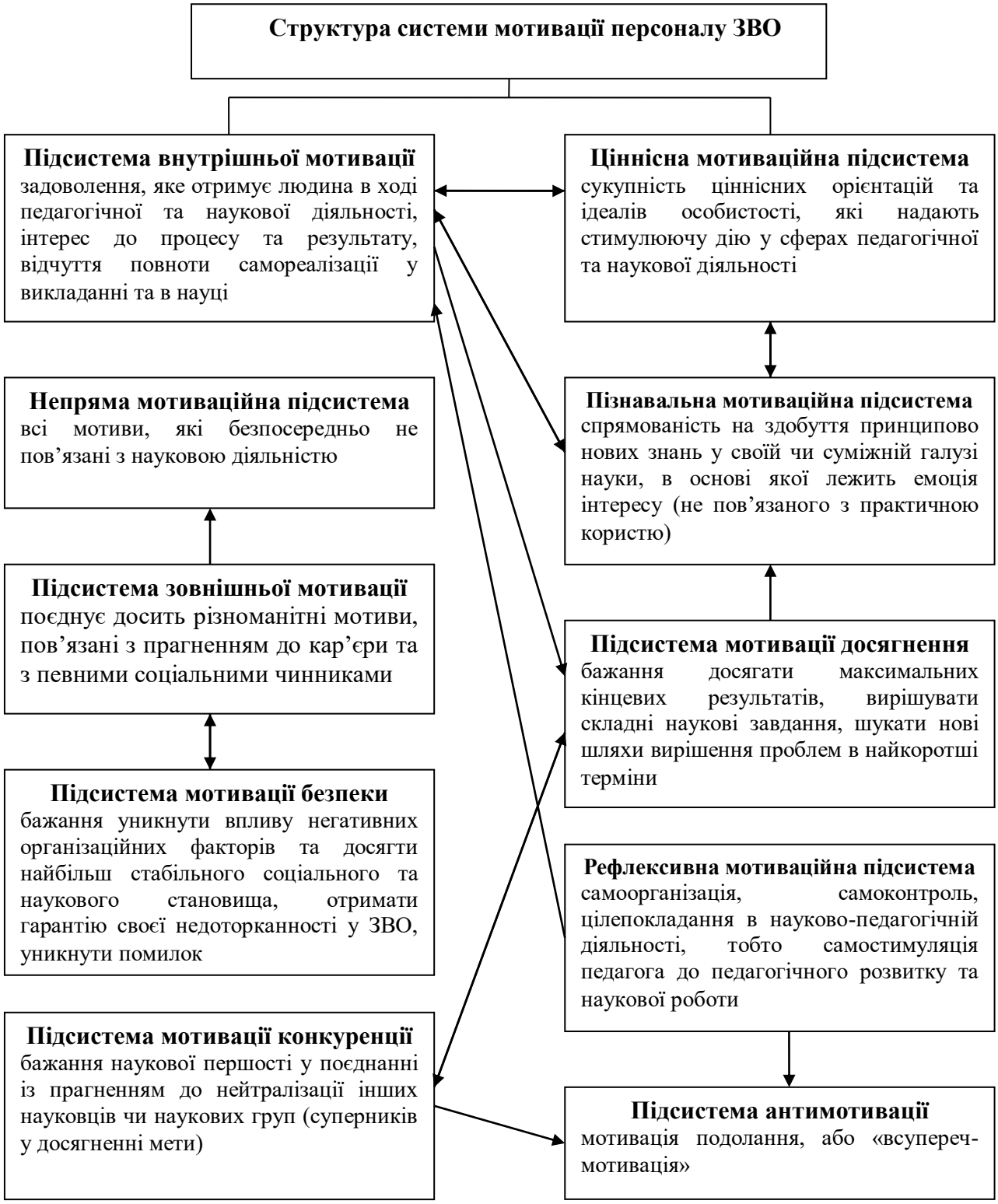


Рис. 1.9. Структура системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Невід'ємною складовою внутрішньої мотивації є усвідомлення працівниками власної відповідальності за свою діяльність, уміння оцінювати

свої можливості та шляхи їх розвитку. Спрямованість на саморозвиток забезпечує удосконалення наукової, комунікаційної, викладацької та інших видів компетентностей.

Окремими компонентами, що входять у внутрішню підсистему, будуть моральне задоволення, задоволення, що отримується від самого процесу роботи, любов до істини, прагнення до інтелектуального успіху, бажання вирішувати і знаходити проблеми, давати роботу розуму. Відчуття педагогом того, що саме в науково-педагогічній діяльності він може самореалізуватися максимально, і породжує внутрішню мотивацію. Крім цього, у внутрішньо мотивованого науково-педагогічного працівника є впевненість в успіху, у своїй здатності досягти поставленої мети.

Ядром внутрішньої мотивації є процесуальне задоволення, що отримується від роботи, і можливість максимально повної самореалізації. Внутрішня мотиваційна підсистема більшою мірою взаємопов’язана з предметно-діяльною системою, отже, з особливостями педагогічно-наукової діяльності. Кожна діяльність передбачає набір певних задатків і можливостей. Якщо задатки та здібності конкретної людини збігаються з вимогами діяльності, вона відчуватиме суб’єктивне відчуття, що вона «на своєму місці», що її можливості будуть максимально повно розкриті. Це вже досить потужний мотиваційний фактор. Успіхи у діяльності посилюватимуть мотиваційний ефект.

Відстежити прояви внутрішньої мотивації у зовнішньому плані досить складно, оскільки внутрішньо мотивований педагог сприймає цю мотивацію не як мотивацію, а як єдино можливу реальність (і вважає, що інші ставляться до педагогічної діяльності аналогічно). Внутрішня мотивація практично виключає мотиви конкуренції, особистого суперництва у плані наукової першості або авторства, також може значно знижувати рівень мотивації безпеки.

Зовнішні репрезентації внутрішньої мотивації дуже різноманітні і можуть варіювати від скромної педагогічної творчості до всепоглинаючого

наукового фанатизму. Конкретні форми прояву залежать від особистісних особливостей та соціальної ситуації.

В контексті даного дисертаційного дослідження *внутрішня мотиваційна підсистема визначається як задоволення, яке отримує людина в ході педагогічної та наукової діяльності та її передчуття, інтерес до процесу та результату, відчуття повноти самореалізації у викладанні та в науці.*

У структурі мотивації персоналу ЗВО внутрішня підсистема пов'язана насамперед із підсистемами цінностей та ідеалів, пізнавальною підсистемою та підсистемою досягнень. Характер цих взаємозв'язків, а також абсолютний рівень (сила) цих підсистем визначатиме конкретні форми поведінкової реалізації внутрішньої підсистеми.

Підсистема зовнішньої мотивації. Вітчизняні науковці практично одноголосно відводять зовнішнім мотивам у педагогічній діяльності вторинну, підпорядковану роль. Зовнішня підсистема є, проте, невід'ємним компонентом як системи мотивації персоналу ЗВО, так й мотивації будь-якої іншої діяльності. У зарубіжній науці склалася стійка традиція розглядати внутрішню та зовнішню мотивацію у парі і до певної міри антагоністично, прикладом чого є класичні роботи R.M. Ryanta E.F. Deci [68, 69]. Виходить, що не можна повністю розкрити одну з них, не описавши іншу. Проте T.M. Amabile відзначає можливості синергетичної взаємодії зовнішньої та внутрішньої мотивації [85].

Зовнішня мотивація стимулює вченого постійно підтримувати свою «наукову форму» та сумлінно ставитись до своєї роботи; «примушує» педагогів працювати з почуття дисципліни, обов'язку або з необхідності досягти деяких ближніх цілей (наприклад, отримати вчений ступінь), без яких неможливе досягнення далеких, перспективних цілей. Зовнішня підсистема може містити бажання стабільного соціального становища (професія вченого досить престижна), слави (широка популярність), матеріального забезпечення (регулярна, стабільна, а в деяких випадках

досить висока заробітна плата).

Зовнішня мотивація більшою мірою визначається соціальними факторами. Тому, крім зазначених матеріальних та статусних мотивів, зовнішня підсистема включатиме ще й комунікативні аспекти. Саме комунікативний аспект зовнішньої мотивації обумовлюватиме феномен мотивації середовищем, яке створює підтримуючий ефект. В цілому наукове середовище чинить виховний і мотивуючий вплив навіть на педагогів, здавалося б, далеких від науки. Перебування в науковому середовищі задає мінімальну планку «прийнятої» наукової активності, яку неусвідомлено, автоматично підтримують усі члени педагогічного колективу. Мотивуючий вплив соціального середовища не завжди і не повністю усвідомлюється; іноді це може відбуватися набагато пізніше.

Зовнішня підсистема перебуває під сильним впливом соціальної системи ЗВО і може виявлятися на кількох мотиваційних рівнях, кожному з яких відповідають відповідні поведінкові прояви. Рівень засобів реалізації (наприклад, отримати науковий ступінь, працюючи над нецікавою науковою темою, щоб потім мати можливість займатися більш цікавою науковою проблемою). Підтримуючий рівень (за відсутності високих навичок самоорганізації у науково-педагогічного працівника, наукове середовище через зовнішній вплив змушує його зберігати та підтримувати певний прийнятний рівень наукової активності). Рівень цілей (педагогічна робота здійснюється через різні преференції, пов’язані з науковою діяльністю: гроші, статус, закордонні відрядження, службова квартира та інші). На якому рівні виявлятимуться впливи зовнішньої підсистеми, залежить від вікових та особистісних особливостей конкретного педагога.

Зовнішня мотивація в концепції даного дисертаційного дослідження поєднує досить різноманітні мотиви, пов’язані з прагненням до кар’єри та з певними соціальними чинниками: бажанням високого соціального становища, отриманням ступеня, звання, посади, стабільного матеріального достатку, соціальними зобов’язаннями, міркуваннями зручності або певної

інертності, звичками, честолюбством, гордістю.

Зовнішня підсистема в системі мотивації персоналу ЗВО найбільше пов'язана з непрямою підсистемою та підсистемою безпеки.

Підсистема мотивації досягнення – конструкт, запропонований і згодом широко використовуваний у роботах J.W. Atkinson та J.O. Raynor [70], D.C. McClelland [73], та багатьох інших. Спрямованість на досягнення має суттєве значення у роботі педагогів та вчених, зазначала A. Roe [81]. Мотивація досягнення успіху виявляється у прагненні домагатися максимально високих кінцевих результатів, робити все якнайкраще (ідеально), вибирати складніші, нетривіальні завдання, удосконалювати свою майстерність. Мотивація досягнення, спрямованість на успіх виконує функцію енергетичного забезпечення та вказівки напряму діяльності.

Наведені вище наукові праці переконливо демонструють, що мотивація досягнення – необхідний та вкрай важливий компонент системи мотивації персоналу ЗВО. Мотивація досягнення обумовлена самим змістом, специфікою науково-педагогічної діяльності, яка передбачає продукт, створення чогось принципово нового, здійснення досягнення важливого для науки (тобто для предметно-діяльної системи ЗВО). Ступінь та інтенсивність мотивації досягнення визначаються особистими особливостями кожного конкретного науково-педагогічного працівника. Мотивація досягнення має свої зовнішні поведінкові репрезентації (в націленості на успіх, вмінні довго та інтенсивно працювати, ставити складні для досягнення цілі, наполегливості у їх досягненні, постійному пошуку нових цілей).

У концепції даного дисертаційного дослідження *мотивація досягнення вступає* як бажання досягати максимальних кінцевих результатів, вирішувати складні нетривіальні наукові завдання, шукати нові шляхи вирішення проблем, які раніше здавалися нерозв'язними і по можливості в найкоротші терміни.

У структурі системи мотивації персоналу ЗВО мотивація досягнення буде пов'язана з мотивацією конкуренції та з пізнавальною мотивацією.

Підсистема мотивації безпеки включає потребу в безпеці в класичному її розумінні у А. Маслоу [74], уникнення невдач у A.J. Elliot [72], страх відторгнення вченого науковим оточенням, ізоляції, що досить близько до поняття «страх соціального відторгнення» у A. Mehrabian [82], потреба у соціальній безпеці у G. Hofstede [83].

У процесі педагогічної та наукової соціалізації кожен педагог засвоює систему негласних норм та правил, дотримання яких дозволяє забезпечити певний рівень спокою і недоторканності, захищеності від зовнішніх несприятливих чинників. Порушення цих норм може призвести до відповідних, вкрай неприємних наслідків, карних санкцій з боку наукового співтовариства. Відновлення втраченого статусу буде довготривалим процесом, пов'язаним із низкою труднощів. У цьому контексті мотивація безпеки пов'язана з певною конвенційною соціальною структурою науки: ієрархічними внутрішньонауковими соціальними відносинами, науковим етикетом та протоколом, межами дозволеного та недозволеного. Не бажаючи наражати себе на небезпеки подібного роду, науково-педагогічний працівник пише статті, коли йому пропонують опублікуватися, бере участь у конференціях, коли запрошують, проводить спільні дослідження (навіть якщо теми йому не цікаві). На наукових конференціях, захистах дисертацій вчені досить помірковано критикують своїх опонентів, оскільки «порушник» подібного правила сам у відповідь може бути підданий не меншій критиці або навіть остракізму.

Ймовірно, у низці ситуацій мотивація безпеки може стати головною та провідною у структурі системи мотивації персоналу ЗВО (страх бути звільненим за відсутності наукових результатів, страх здатися неаргументованим, застарілим, «провінційним», «забутим» науковим співтовариством).

Загалом мотивація безпеки та її сила буде зумовлена соціальною ситуацією, традиціями, прийнятими у той чи інший історичний момент часу в країні та в науковій спільноті. Другим важливим чинником виступатимуть

особистісні особливості конкретного педагога, баланс між орієнтацією на досягнення та уникнення невдач. Мотивація безпеки матиме певні поведінкові прояви (лояльність до авторитетів, чинопочитання, конформні дії).

Мотивація безпеки в даній концепції визначена як бажання уникнути впливу негативних організаційних факторів та досягти найбільш стабільного соціального та наукового становища, отримати гарантію своєї недоторканності у ЗВО, уникнути помилок.

У структурі системи мотивації персоналу ЗВО, найімовірніше, вона або буде достатньо ізольованою, або матиме взаємозв'язки із зовнішньою та непрямою мотивацією.

Підсистема мотивації конкуренції. Цілком природно, що конкуренція в науці матиме дещо інший характер, ніж на виробництві. У роботі T. Dohmen та A. Falk [84] встановлено, що в організаціях чим вища кваліфікація працівника, тим більшою мірою він віддає перевагу конкурентному середовищу. Наші спостереження показують, що у вітчизняному науковому середовищі це не завжди так.

Мотивація конкуренції у науці може існувати як цілком самостійна та окрема форма, обумовлена насамперед бажанням першості в науці. Конкуренцію у науковій діяльності можна розглядати на трьох рівнях.

Перший рівень (міжособистісний) – конкуренція може виражатися як у конструктивних формах (наукова суперечка, дискусія), так і в деструктивних формах (наклепи, плагіат).

Другий рівень (міжгруповий) – проявляється як конкуренція між науковими школами, окремими ЗВО. Така конкуренція є найпродуктивнішою– полеміка (як прихована, так і явна) стає каталізатором наукової думки, змушує педагога відточувати аргументацію, посилювати свою наукову позицію фактами, результатами досліджень, захоплювати своїми ідеями інших. Безперечно, і на цьому рівні можуть зустрічатися деструктивні форми конкуренції.

Третій рівень наукової конкуренції – наукове суперництво між окремими країнами, ідеологіями. Безумовно, виникненню такої конкуренції сприяють певні політичні обставини.На конкуренцію цього рівня великий вплив надаватиме соціально-історична система.

Конструктивні форми конкуренції матимуть досить великий мотивуючий потенціал на всіх рівнях їх прояву. Деструктивні форми конкуренції (у вигляді плагіату, інтриг), безсумнівно, завдають закладам вищої освіти великої шкоди, як загалом науковому співтовариству, так і окремим працівникам. Соціально-історичні умови поточного етапу (перехід до міжнародних стандартів у вищій освіті, впровадження грантової системи фінансування) посилюють мотивуючу дію конкуренції.

Мотивація конкуренції у науці визначена автором як бажання наукової першості у поєднанні із прагненням до нейтралізації інших науковців чи наукових груп (суперників у досягненні мети).

Підсистема конкуренції має певні поведінкові прояви (суперництво за матеріальні блага, особисте суперництво, конкуренція за престиж країни, наукова першість). Вона пов’язана з іншими мотиваційними субсистемами: досягнень та антимотивації.

Ціннісна мотиваційна підсистема. Педагогічна діяльність, безсумнівно, завжди регулюється (більшою чи меншою мірою) як загальногуманістичними цінностями, так і цінностями науки. У деяких випадках цінності науки можуть вступати в конфлікт із загальногуманістичними цінностями. Наприклад, цінність досягнення істини суперечить цінності гуманності, що проявляється у великій кількості експериментів на тваринах.

Ми вважаємо, що власне наукові цінності (користь, істина, новизна, оригінальність, доказовість та низка інших) більшою мірою будуть визначати зміст внутрішньої та пізнавальної мотиваційних підсистем. Загальнолюдські, гуманістичні цінності, виступаючи граничним регулятором життя та діяльності педагога, утворюють окрему підсистему, яка позначена як

ціннісна. Ця підсистема в кінцевому підсумку виражається в ідеалах педагога, які можуть бути більшою чи меншою мірою усвідомленими та цілісними.

Ціннісна мотивація у науково-педагогічній діяльності визначена як сукупність ціннісних орієнтацій та ідеалів особистості, які надають стимулюючу дію у сферах педагогічної та наукової діяльності. Потенційно будь-яка загальнолюдська або наукова цінність (гуманізм, краса, істина, справедливість) можуть стати основою цієї мотивації.

Підсистема цінностей та ідеалів формується та перебуває під впливом соціально-історичної та особистісної систем. У її формуванні, можливо, будуть певні «сензитивні періоди», після яких ідеали набувають досить високої стабільності, незалежності від впливів соціально-історичної системи. Ціннісна підсистема пов’язана з пізнавальною та внутрішньою підсистемами.

Пізнавальна мотиваційна підсистема. В основі підсистеми пізнавальної мотивації лежить емоція інтересу. У науковій діяльності інтерес, зазвичай, має «чистий» характер, тобто не пов’язаний з отриманням практичної вигоди. В онтогенезі особистості педагога це мотиваційне утворення з’являється одним із перших: у ранній юності або навіть у дитинстві. Пізнавальна мотиваційна підсистема базується на цінностях науки (таких як істина, новизна, оригінальність, доказовість, спадкоємність, краса, демократизм, спільність, незацікавленість, організований скептицизм), які спрямовують пізнавальний інтерес вченого. Пізнавальна мотиваційна підсистема включає такі компоненти як пізнавальна активність, пізнавальна діяльність, пізнавальний інтерес, пізнавальна потреба, самопізнання, прагнення підвищити свою ерудицію.

Визначальною для пізнавальної підсистеми буде предметно-діяльнісна система ЗВО, оскільки наукова діяльність передбачає своїм продуктом насамперед знання. Соціально-історична система визначатиме відносну цінність знання у контексті епохи. Зовнішній прояв пізнавальної підсистеми спостерігається у меті науково-педагогічної діяльності та у способах, стилі її

здійснення.

Пізнавальна мотивація визначена автором як *спрямованість на здобуття принципово нових знань у своїй чи суміжній галузі науки, в основі якої лежить емоція інтересу (не пов'язаного з практичною користю)*.

Пізнавальна підсистема, безсумнівно, дуже тісно пов'язана з внутрішньою, а також із ціннісною підсистемами.

Підсистема антимотивації може бути описана як мотивація подолання або «всупереч мотивація».Антимотивацію в науково-педагогічній діяльності «запускають» не цілі, яких потрібно досягти, а перешкоди, що виникають у процесі досягнення цих цілей (або ширше – у процесі життєвого шляху). Під впливом антимотивації науково-педагогічна діяльність обирається як професійна і здійснюється (іноді протягом усього життя) для того, щоб подолати певний комплекс зовнішніх або внутрішніх умов, довести собі та іншим свою наукову самостійність та спроможність.

Антимотивація може виникнути під впливом зовнішніх умов: важка економічна ситуація в країні, війна, ідеологічний тиск, заборона на наукову діяльність для певних категорій громадян (жінок, селянства та інших). Зовнішні умови можуть мати і індивідуальний характер, наприклад, заборона батьків на заняття науковою діяльністю своїй дитині або матеріальні труднощі.Фактори, що перешкоджають досягненню цілей, можуть мотивувати поки що їх сукупність, сила не перейде певну межу.Коли перешкоди стають вкрай важкими, то антимотивація трансформується у демотивацію.Подібна межа, безумовно, буде індивідуальною для кожного науково-педагогічного працівника.

Зовнішні перешкоди та їх подолання пов'язані з впливом соціально-історичної системи,внутрішні ж перепони є одним із аспектів особистісної системи.

Отже, *антимотивація* у концепції даного дисертаційного дослідження визначена як *мотивація подолання, або «всупереч-мотивація»*. Стимулюючу дію надають зовнішні або внутрішні умови, що ускладнюють реалізацію

педагогічної та наукової діяльності. Науково-педагогічна діяльність обирається як професійна і здійснюється іноді протягом усього життя для того, щоб подолати комплекс внутрішніх або зовнішніх умов, довести собі та іншим свою наукову самостійність та спроможність.

Підсистема антимотивації у структурі системи мотивації персоналу ЗВО, ймовірно, більшою мірою взаємопов'язана із підсистемою мотивації досягнення.

Рефлексивна мотиваційна підсистема. Рефлексія у межах даного дисертаційного дослідження сприймається як когнітивний процес, який, спрямований на «внутрішнє середовище» (психічні процеси). Рефлексія здійснює функції організації, координації та регуляції, визначаючи зміст та функціональну динаміку цих процесів. Як процес третинного рівня рефлексія здійснює когнітивне регулювання системи системи мотивації персоналу ЗВО в цілому. У науково-педагогічної діяльності рефлексивна мотивація виявлятиметься у здійсненні постійного контролю, управління всіма психічними процесами, що забезпечують наукову діяльність.Рефлексивна мотивація може виявлятися у самооціненні свого наукового потенціалу та подальшим регулюванням своєї наукової активності на цій основі.

Рефлексивна мотивація у концепції даного дисертаційного дослідження визначається як самоорганізація, самоконтроль, цілепокладання в науково-педагогічній діяльності, тобто самостимуляція педагога до педагогічного розвитку та наукової роботи. Рефлексивна підсистема взаємопов'язана з внутрішньою підсистемою, а також з антимотивацією на ранніх етапах свого онтогенетичного становлення.

Непряма мотиваційна підсистема виділяється виходячи з принципу потенційної необмеженості. Непряма мотивація має принципову відмінність від зовнішніх, кар'єрних, кон'юнктурних цілей, від зовнішньої мотивації. Вона спрямована на досягнення інших (іноді дуже високих, гуманістичних) цілей та реалізацію інших інтересів (в сфері мистецтва, спорту, соціальної комунікації поза викладанням та наукою). Зрештою, коли в результаті

непрямої мотивації реалізується певна позанаукова діяльність, хобі, сімейне життя, це приносить суб'єкту позитивні емоції, що дають енергію, мотивують суб'єкта для подальшого досягнення наукової мети.Безумовно, зміст підсистеми непрямої мотивації визначається особливостями особистості конкретної людини, її психофізіологічними, темпераментальними особливостями, соціальним середовищем, в якому вона росла, виховувалася і в яке включена на даний момент економічними умовами. Непряма підсистема має певні поведінкові прояви, які дуже різноманітні, але можуть бути зведені до кількох форм: наявність альтернативної професійної діяльності, наявність стійкого захоплення або хобі, інтенсивна соціальна та міжособистісна взаємодія.

До *непрямої мотивації*, згідно з авторською концепцією, відносяться *всі мотиви, які безпосередньо не пов'язані з науковою діяльністю*. Вона передбачає досягнення ненаукових цілей за допомогою наукової діяльності; іноді це стає умовою (і часто необхідною) для подальшого ефективного здійснення науково-педагогічної діяльності. Тісного взаємозв'язку з іншими підсистемами системи мотивації персоналу ЗВО у непрямої підсистеми, швидше за все, не буде.

Мотиваційні підсистеми, які безпосередньо сприяють досягненню цілей науково-педагогічної діяльності, забезпечуючи її змістами, можуть бути умовно названі «специфічними», ті ж мотиваційні підсистеми, які сприяють реалізації цілей опосередковано, які більшою мірою повідомляють енергію для наукової діяльності, а не смисли, можуть бути умовно названі «неспецифічними», оскільки вони можуть виявлятися у будь-якій іншій професійній діяльності.

Таким чином, представлені підсистеми, включають і вичерпують весь спектр мотивів, мотиваційних утворень, якими керується педагогічна та наукова діяльність.Вивчаючи підсистемний рівень, дослідник отримує можливість доступу до всіх структурних рівнів системи мотивації персоналу у закладах вищої освіти.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз поняття мотивації, проведений у першому розділі, визначив, що проблема мотивації персоналу актуальна в рамках вивчення і соціологічної, і психологічної, і управлінської науки. Резюмуючи теоретичний аналіз, слід зробити висновок, що такий складний процес, як мотивація, зумовлений як зовнішніми факторами, так і особливостями індивідуальної мотиваційної сфери особистості. За підсумками дослідження отримано наступні узагальнення:

1. На основі дослідження еволюції теорій мотивації розроблено хронологію розвитку концепцій та методів мотивації персоналу, в основу якої покладено поділ історичного розвитку на три періоди: доіндустріальний (традиційне суспільство, де переважає аграрна праця, висока роль відведена церкви та армії); індустріальний (головні інститути суспільства – промисловість з корпораціями та банками); постіндустріальний (провідна роль нових знань, інновацій, інформаційних технологій).

2. За підсумками систематизації та порівняльного аналізу наведених у наукових джерелах визначень мотивації зроблено висновок, що більшість теоретичних підходів дослідників та вчених щодо визначення сутності мотивації не є тотожними. Запропоновано у систематизацію підходів до визначення поняття «мотивація» у наукових та професійних виданнях із виділенням чотирьох підходів. Перший виділений нами підхід по суті зосереджує увагу на мотивах трудової діяльності. Це усвідомлені причини, підстави трудової діяльності, які спонукають, спрямовують, регулюють трудову поведінку персоналу закладів вищої освіти, відображають певний рівень розвитку його потреб, ціннісних орієнтацій у сфері праці. Другий підхід у визначеннях мотивації як певної сукупності внутрішніх та зовнішніх рушійних сил концентрує увагу саме на внутрішній мотивації на рівні кожної окремої особи. Третій підхід передбачає комплексне бачення мотивації на основі поєднання різновекторності прояву внутрішньої та зовнішньої мотивації. Четвертий підхід у визначеннях мотивації більше стосується

зовнішньої мотивації, відбиваючи мотиваційний вплив на людину на рівні організації за допомогою різних методів – економічних, соціальних, психологічних, адміністративних та інших. Згідно з цим підходом, мотивація розглядається як одна з функцій менеджменту.

Аргументовано, шо всі зазначені підходи мають право на існування в залежності від цілей наукового аналізу. У той же час, відповідно до цілей даного дослідження, вважаємо більш доцільним третій підхід, оскільки він поєднує розуміння внутрішньої та зовнішньої мотивації, а найбільший мотиваційний ефект щодо персоналу закладів вищої освіти досягається тоді, коли обидва типи мотивації спрацьовують в одному напрямку, отже, коли збігаються інтереси самого закладу вищої освіти як організації та його персоналу.

3. Розроблено концептуальну схему процесу управління мотивацією персоналу, на якій автором представлені наукові терміни, які досить повно характеризують визнану на сьогоднішній момент наукову парадигму мотиваційного процесу. Конкретизовано термінологічний апарат управління мотивацією персоналу відносно закладів вищої освіти.

4. Сформовно архітектуру мотиваційного середовища закладів вищої освіти шляхом систематизації класичних та інноваційних наукових підходів до побудови процесу управління мотивацією персоналу, адаптованих до специфіки діяльності ЗВО. При цьому під архітектуроюмотиваційного середовища закладів вищої освіти запропоновано розуміти загальну фундаментальну будову системи інструментів, методик та моделей, що забезпечують комплексність та логічну послідовність, сприяючи максимально ефективному досягненню мотиваційних ефектів в контексті розвитку науково-педагогічних працівників та задоволення їх внутрішніх потреб.

5. Виділено компоненти професійного середовища діяльності персоналу закладів вищої освіти, зміст та функціональне навантаження їх праці. Доведено необхідність в сучасних умовах досягнення перманентного

процесу безперервної освіти персоналу закладів вищої освіти протягом усього життя, компетентнісного підходу, визнання кваліфікацій та компетенцій; постійного доповнення традиційних інститутів (коледжі, університети) зростаючими секторами додаткової освіти, корпоративної підготовки, сучасними засобами самоосвіти.

6. Надано системну характеристику процесів управління мотивацією закладів вищої освіти шляхом побудови структури системи мотивації персоналу ЗВО, яка складається з десяти підсистем: підсистеми внутрішньої та зовнішньої мотивації; мотивації досягнення, безпеки та конкуренції; ціннісна, пізнавальна та рефлексивна мотиваційні підсистеми; підсистема антимотивації та непряма мотиваційна підсистеми. Конкретизовано зміст кожної з пропонованих для виділення підсистеми та виявлено зв’язки між підсистемами та загальною системою управління закладом вищої освіти.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Методичні підходи до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

Спрямованість методичних підходів у дослідженнях мотивації персоналу обумовлюється об’єктом дослідження, що має важливе значення при виборі відповідних методів. Ретроспективний огляд свідчить про еволюційну трансформацію мотивації персоналу в якості об’єкта наукових досліджень, що обумовлено зміною змісту трудового чинника у системі відтворення, масштабами та роллю включення суб’єкта праці у виробничий цикл, його соціальним становищем, умовами праці та іншими факторами.

Структурна трансформація, розвиток кваліфікаційних здібностей суб’єкта праці, зростання значущості знань сприяли появі принципово нових моделей економічної поведінки, що знайшло відповідне відображення у хронології наукових досліджень.

Історичні передумови, джерела та базові елементи досліджень ролі працівника не лише як ключового фактора виробництва, але й як суб’єкта творчої та наукової праці, йдуть своїми коріннями до здобутків класиків економічної науки: В. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.С. Мілля, К. Маркса та ін. Хронологічну систематизацію наукового внеску провідних економістів у методологічний базис досліджень мотивації персоналу закладів вищої освіти наведено у додатку Д.

Проведена систематизація свідчить, що у хронології наукових досліджень можна відзначити ряд відокремлених та доволі суперечливих між собою наукових напрямків, кожен з яких наповнює методики оцінювання та побудови системи мотивації персоналу власними компонентами та характерними властивостями, та пропонує власний арсенал методичних підходів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Хронологія наукових досліджень при формуванні методичних підходів оцінки та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

Наукові напрямки	**Представники**	**Зміст праці**	**Методичні підходи**
Класичні теорії	А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер та ін.	Праця розглядається індивідами як заробіток, а не улюблена справа; частка людей, здатних вирішувати творчі завдання, вкрай невисока; зміст зводиться до конвеєрної праці із простими, шаблонними завданнями та жорстко фіксованими норми праці.	На основі трудової теорії вартості дослідження ролі трудового фактора у зростанні продуктивності праці, сукупному доході
Маржиналістські теорії	О. фон Бем-Баверк, Л. Вальрас, Ф. Ліст, Г.Д. Маклеод, Дж. Мак-Куллох, А. Маршалл, І. Фішер, Дж. М. Кларк, І. Тюнен та ін.	Кваліфікаційні здібності працівників, втілені у праці, розглядаються як накопичений людський капітал, зростає роль освіти.	Оцінка результатів праці почала здійснюватися за споживчою вартістю на основі показників корисності (цінності) із застосуванням якісних оцінних показників
Теорії людського капіталу	Т. Шульц, Л. Туроу, М. Фішер та ін.	Зростання ролі особистістих характеристик окремого працівника, які розглядаються в якості актива компанії	Оцінка людського капіталу здійснюється через інвестиції як певні цільові вкладення, що гарантують розвиток, відтворення продуктивних здібностей
Теорії людських відносин	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк та ін.	Головним мотивом до праці замість заробітку стає визнання, інтегрованість. Люди хочуть бути корисними та значущими. Працівники отримують більше самостійності.	Оцінка персоналу на основі мотивуючих факторів, примусів та стимулів, співвіднесення результатів праці із винагородою за виконану роботу
Теорії людських ресурсів	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор та ін.	Праця приносить задоволення завдяки самореалізації. Більшість індивідів здатні до відповідальності, самоконтролю та підвищення по службі. Завдання керівника – найкраще використання людських ресурсів та створення відповідної обстановки.	Структурно-функціональний та факторний аналіз, теорія систем управління людськими ресурсами
	Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон	Розглядали Модель «Смітника», що застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як Організована анархія. Прикладами «смітників» є університети, мозкові центри і т.п.	

Джерело: систематизовано автором

У теоріях класичної школи переважала марксистська логіка дослідження ролі трудового фактора у формі робочої сили. Найважливіший здобуток К. Маркса у подальшому розвитку досліджень людського капіталу полягає у створенні трудової основи до розуміння всієї економічної системи, в якій праця є головним економічним ядром, навколо якого обертається виробництво, безумовним носієм якого виступає кваліфікований працівник.

Так, з переходом суспільства на новий технологічний уклад в епоху індустріалізму відбулася природна модифікація всієї конструкції відтворювального процесу, з'явилися нові механізми та прогресивні способи збільшення багатства. Відповідно, актуалізувалося питання пошуку нових якісних вимірювачів (які мають переважно суб'єктивний характер) для адекватної оцінки трудового потенціалу працівників, зокрема їх мотивації до продуктивної праці. Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон – розглядали так звану «Модель "Смітника"», що застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як «Організована анархія». Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри і т.п. Маржиналістська теорія стала активно розвиватися як альтернатива трудовій теорії вартості, намагаючись пояснити методологічні прогалини останньої, а саме на основі еквівалентного вартісного обміну маржиналістами було встановлено внесок персоналу у вартість кінцевого продукту, проведено економічне обгрунтування участі працівників у розподілі прибутку як більш мотивуюча альтернатива заробітній платі.

Структурна трансформація змісту трудового чинника, розвиток кваліфікаційних здібностей персоналу, зростання значимості знань сприяли появі принципово нових моделей економічної поведінки, систем управління, організації та мотивування праці. Працівник як економічний суб'єкт піддавався якісній внутрішній зміні, завдяки чому його позиції у соціально-трудових відносинах вийшли на новий рівень, обумовивши формування креативного класу, до якого правомірно віднести персонал закладів вищої освіти.

Сучасні наукові дискусії щодо креативної робочої сили на світовому рівні (Hall 1996, Howkins 2001, Bridgstock 2005, Ross 2009, ThrosbyandZednik 2010, Gregg 2011, Neff 2012, Morgan, Wood, andNelligan 2013) зводяться до двох позицій: перша група авторів стверджує, що креативний персонал характеризуються нестабільною зайнятістю; прихильники другої позиції висловлюють думку про те, що саме креативна праця та креативні працівники є рушійною силою в інноваційній економіці та драйверами економічного зростання.

Специфічною особливістю аналізу сучасних трансформацій економічної системи, якісного розвитку креативного працівника як продуктивної сили та джерела суспільного розвитку, загальної видозміни структури трудових відносин та соціально-трудових функцій поставили на порядок денний необхідність кардинального перегляду теоретичного каркасу класичної марксистської та маржиналістськоїметодологій, що досліджували становище індустріального працівника, переважно у формі простої робочої сили. У цьому зв’язку пильної уваги з виходом на серйозне наукове осмислення та подальше методичне обґрунтування щодо мотивації праці сучасного креативного працівника.

З плином часу науковий інтерес до дослідження місця та ролі мотивації креативних працівників, став привертати увагу вчених різних наукових напрямів з новою силою. До другої половини XX століття було закладено опорні пункти теорії людського капіталу, когнітивної концепції, теорії людського розвитку. Прийшло поступове розуміння того факту, що трудовий ентузіазм працівника, його діяльнісна енергетика, що виражається в таких мотиваторах, як постійне прагнення до нових знань і саморозвитку, істотно видозмінюють не тільки уклад господарства, але й сприяють просуванню суспільства на новий виток цивілізаційного розвитку.

Методологічний арсенал теорії людського капіталу охопив широкий спектр питань про кореляційний взаємозв’язок між підвищенням рівня освіти працівника та зростанням його рівня прибутковості в майбутньому. У витоків

розробки сучасної неокласичної теорії людського капіталу стояли представники «школи Чикаго», американські економісти, лауреати Нобелівської премії з економіки Т. Шульц (1979) і Г. Беккер (1992), а також Дж. Мінцер (Колумбійський університет), Л. Туроу (Массачусетський технологічний інститут), Б. Вейсброд (Вашингтонський університет), У. Боуен, Дж. Вейзі, М. Фішер (Кембриджський та Оксфордський університети). Пізніше розвивали теорію М. Блауг, С. Боулс, Дж. Кендрік, Г. Псахаропулос та ін.

Родоначальники та послідовники теорії людського капіталу, багато в чому керуючись принципом методологічного індивідуалізму, виходили з положення: оскільки людина, спрямовуючи особисті або сімейні заощадження на самоосвіту та розвиток, тим самим інвестуючи у себе (інвестиції в знання, вищу освіту), мотивована на зростаючий дохід згодом, остільки є підстави стверджувати про трактування людського капіталу як довгострокового капітального блага. При цьому з поля зору неокласиків випала одна важлива деталь – наймана форма організації праці.

Серед парадигм, що розкривають процеси управління мотивацією праці персоналу, доцільно відзначити соціально-психологічну парадигму, у рамках якої сформувалася теорія людських відносин, становлення якої відбувалося у 1930-1950-х роках. Один з її розробників Е. Мейо сконцентрував свою увагу на соціально-психологічних факторах, пов’язаних із формуванням міжособистісних відносин усередині групи працівників.

Починаючи з 1950-х років, теорія людських відносин отримала новий імпульс у своєму розвитку в біхевіоризмі, формуючи так званий поведінковий напрямок у теорії мотивації працівників. Біхевіористський підхід (К.Арджіріс, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг та ін.) суттєво спростив модель взаємовідносин між роботодавцем та працівниками, зводячи їх до діади: стимул (винагорода) – реакція (ефективна праця).

Спробою поєднати класичну концепцію з теорією людських відносин виступили наукові напрацювання М.П.Фоллетт, яка стверджувала

необхідність налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, що сприяє підвищенню продуктивності праці кожного окремого працівника.

Застосування різних методів вимогає чітко структурованої послідовності дій, що дозволяє розробити моделі, методики та інструменти оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, що сприяють визначенню трендів розвитку окремих якісних характеристик та розробці основних напрямів управлінського впливу.

Одним з найважливіших етапів процесу побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти є *вибір методичного підходу щодо оцінювання існуючого стану управління мотивацією*, оскільки саме від правильно підібраних методів залежить точність та достовірність отриманих результатів. Більшість існуючих методів збору та аналізу інформації щодо рівня та стану управління мотивацією не передбачають урахування специфіки або сфери діяльності організації, яка проводить оцінку. В даний час не існує методів, розроблених спеціально для оцінки мотивації персоналу ЗВО, тому при проведенні подібної оцінки вітчизняні заклади вищої освіти застосовують методики, які розроблені та активно використовуються промисловими підприємствами або організаціями сфери послуг. Підвищений інтерес науки та практики до розвитку методик оцінювання мотивації персоналу, адаптованих до специфіки закладів вищої освіти робить цю проблему вельми актуальною.

Слід зазначити, що сфера вищої освіти істотно відрізняється від інших сфер економіки, отже, і система мотивації персоналу закладів вищої освіти має індивідуальні особливості, зумовлені специфічним характером як самої сфери вищої освіти, так і педагогічної праці. По-перше, сфера вищої освіти у всьому світі є лише частково самоокупною – фонд заробітної плати співробітників ЗВО формується не за рахунок доходів, як на комерційних підприємствах, а шляхом державного перерозподілу національного доходу і лише частково за рахунок самостійно зароблених закладом коштів. А по-

друге, результати праці персоналу у сфері вищої освіти набагато складніше піддаються обліку, є практично невідчутними і можуть бути оцінені лише через тривалий час і непрямим чином.

Методи, які можуть бути застосовані для оцінки мотивації персоналу закладів вищої освіти, систематизовані автором на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Класифікація методів оцінювання мотивації персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Основну групу методів складають спеціальні методи, що становлять основу досліджень мотивації персоналу. Насамперед до цієї групи доцільно віднести соціопсихологічні методи, за допомогою яких вивчають різні

аспекти трудової мотивації та задоволеності персоналу.

Для оцінювання мотивації персоналу закладів вищої освіти можливо використовувати:

− методики вивчення задоволеності працею в цілому та окремими її компонентами [61];

− методики, створені задля вивчення структури мотивації праці [87], [88];

− діагностика домінуючих потреб – тести, засновані на мотиваційній теорії Ф. Герцберга [89];

− вивчення професійної спрямованості особистості викладача як з точки зору професійних інтересів, так і з позиції установок, пов'язаних з працею – диференціально-діагностичні опитувальники [90], [91];

− вивчення мотивів вибору професії [92].

Найбільш поширеним соціопсихологічним методом оцінювання мотивації персоналу закладів вищої освіти у міжнародній практиці є метод «семантичного диференціалу», запропонований Чарльзом Осгудом у 1950-х роках, який припускає оцінку емоційного ставлення персоналу ЗВО до тих чи інших понять, визначення їх сенсу. Кожний об'єкт оцінки (у даному випадку – це мотиви, які характеризують рівень особистої задоволеності персоналу педагогічною працею) респондентам пропонується оцінити у так званому «семантичному просторі» [93], представленому набором двополюсних шкал, сукупність значень всіх ознак (причому виключно разом, відповідно до закону великих чисел) характеризує відношення респондента до критеріїв оцінки.

Найбільш поширеною групою серед спеціальних методів оцінки мотивації персоналу ЗВО є набір методів, які передбачають проведення опитувань працівників закладу вищої освіти, у межах яких оцінюються різні, заздалегідь розроблені складові задоволеності персоналу роботою у сфері вищої освіти. До найбільш популярних в даний час у світовій практиці відносяться методи, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Традиційні методи оцінки задоволеності персоналу ЗВО роботою у сфері вищої освіти

Автори	**Методи**
Е.Аронсон, П.Сміт	Загальна шкала оцінки задоволеності роботою у сфері вищої освіти
Т.Камман	Мічиганський опитувальник для оцінки задоволеності персоналу роботою
Д.Вейсс, Р.Доуїс, Л.Лофтквіст	Міннесотський опитувальник для оцінки задоволеності роботою
П.Спектор	Опитування про задоволеність роботою
Дж. Хакман, І. Олдхем	Діагностичне опитування про мотиви до праці
П.Сміт, Л.Кендал, К.Х'юліт	Розрахунок індексу для опису робіт

Джерело: систематизовано автором

Усі методи, перелічені у таблиці 2.1, довели свою дієвість та прийнятну надійність у сфері вищої освіти, забезпечуючи вимірювання мотивів задоволеності на рівні окремого індивіда. Кожен метод передбачає наявність заздалегідь розроблених та перевірених параметрів, задоволеність якими оцінюють самі працівники ЗВО. Зокрема, індекс для опису робіт, вперше використаний у 1969 році, вимірює п’ять основних мотиваційних факторів: зміст самої роботи, компенсації та пільги, відносини з керівництвом, відносини з колегами та можливість просування. Міннесотський опитувальник для оцінки задоволеності роботою (який був розроблений ще у 1977 році, та до нинішніх часів доводить свою актуальність) передбачає аналіз таких аспектів роботи, як: досягнення, діяльність, політика ЗВО, компенсації, моральні цінності, відповідальність, безпека, незалежність, соціальний статус, якість освітніх послуг, умови праці [94]. Час заповнення анкет становить до 20 хвилин, прийняті такі варіанти відповідей: дуже задоволений, задоволений, нейтральне ставлення, незадоволений, зовсім незадоволений.

Одним із найбільш популярних напрямів у сучасних дослідженнях мотивації персоналу є спроби визначити в ході оцінки не лише окремих

мотиваційних факторів роботи персоналу ЗВО, але й з'ясувати ступінь важливості для персоналу кожного такого фактора.

Демаркація від зазначених факторів значною мірою спрощує вибір методів дослідження та управління мотивацією персоналу, але, разом з цим, і не розглядає всіх значущих мотиваційних аспектів, а отже, не є доцільною та результативною.

Для оцінки найбільш значущих з позиції дослідника мотиваційних факторів традиційно застосовується метод Ф. Герцберга, що ґрунтується на переліку мотиваційних атрибутів. Для реалізації даного метода у частині оцінки згоди або незгоди респондентів з виділеними дослідником мотиваційними атрибутами (спочатку з позиції їх важливості для персоналу, а потім з позиції їх задоволеності) застосовується шкала Лайкерта. Оцінка зазвичай проводиться за п'ятибальною шкалою (5 – критерій найбільш важливий; 1 – не важливий).

Оцінити ступень важливості кожного виділеного дослідником критерію мотивації персоналу можливо за допомогою спеціального індексу *(I)* – узагальненого показника, сформованого з вихідних оцінок (у диапазоні від 1 до 5) за формулою (2.1):

$$I = (n_5 + 0{,}5n_4 - 0{,}5n_2 - n_1)/(n_5 + n_4 + n_3 + n_2 + n_1), \quad (2.1)$$

де $n_1 - n_5$ – варіанти відповідей серед респондентів у диапазоні оцінки мотиваційних атрибутів.

Для унаочнення отриманих результатів атрибутивні оцінки наносяться на матрицю індексів «Важливість – Виконання», що дозволяє визначити вектор подальшого розвитку (або радикальної перебудови) системи мотивації персоналу ЗВО з урахуванням інтересів науково-педагогічного персоналу.

Протягом усього періоду вивчення мотивації персоналу зарубіжними та вітчизняними дослідниками робилися спроби кількісно оцінити рівень мотивованості за допомогою різних показників та індексів, тому окремою групою нами виділено кількісні методи.

Індекси мотивації розраховуються різними авторами за різними схемами. Найпоширеніший спосіб вимірювання мотивації персоналу *(МП)* можна здійснити за формулою 2.2:

$$МП = К \times В, \quad (2.2)$$

де К – середнє значення виконання критеріїв (факторів) мотивації, включених до анкети (опитувальний лист) персоналу;

В – середнє значення важливості (ступеня відповідності очікуванням) для співробітників організації тих самих критеріїв. Критерій «Важливість» оцінюється у балах за шкалою: «5 – життєво необхідно; 4 – важливо; 3 – має бути; 2 – неважливо; 1 – повна байдужість».

У стандартній методиці оцінки мотивації персоналу, що застосовується більшістю ЗВО, передбачено проведення анкетування за заздалегідь відібраними факторами мотивації. Найчастіше використовується 7-бальна шкала наступного виду: від (-3) балів – «цілком не задоволений» до (+3) балів – «цілком задоволений» [95].

У такій методиці розрахунок індексу мотивації здійснюється окремо за кожним фактором (формула 2.3), а потім визначається середній індекс за групою (формула 2.4).

$$\frac{(-3)*a+(-2)*b+(-1)*c+0*d+1*e+2*f+3*g}{3*N}\times 100\% \quad (2.3)$$

$$N = a+b+c+d+e+f+g, \quad (2.4)$$

де *a, b, c, d, e, f, g* – кількість опитаних працівників, які обрали відповідний фактор мотивації,

N – загальна кількість опитаних працівників.

Нормальним при застосуванні 7-бальної шкали вважається індекс мотивації 35%. Якщо отриманий індекс знаходиться в диапазоні від 0% до 35%, керівництву ЗВО слід звернути увагу на мотиваційні фактори, що отримали найменші оцінки та розробити відповідні стимулюючі процедури. Від’ємне значення індексу (якщо він менше 0%) вказує на колективну

незадоволеність працівників роботою в ЗВО за більшістю оцінених факторів, що свідчить про необхідність термінового проведення мотиваційних заходів. Розрахунок будь-якого індексу чи показника мотивації персоналу передбачає його порівняння з базовим, оптимальним або ідеальним рівнем. Проте як показує аналіз фахової літератури, нині відсутній єдиний підхід до визначення того, який рівень мотивації вважатиметься прийнятним. Як засіб визначення контрольної межі (критерію реагування на результати опитувань) можна використовувати контрольну карту Шухарта.

Для розрахунку нижньої контрольної межі доцільно використати наступну формулу:

$$НКП_{(пр)} = \frac{\sum a}{I} - \frac{3}{I}\sqrt{\frac{\left(\sum a - I\right)\left(AI - \sum a\right)}{\left(A-1\right)}}, \tag{2.5}$$

де А – максимальний бал, який використовується в шкалі оцінки;

І – кількість респондентів, які відповіли на кожне запитання опитувальника;

а – бальна оцінка кожної відповіді;

∑а – сума всіх балів за певним питанням.

Окрему групу методів складають міждисциплінарні методи, оцінка мотивації персоналу в яких виступає в якості аналітичного інструменту досягнення більш високих цілей у системі управління персоналом або організацією в цілому. В якості прикладу такого методу можна розглянути дослідницьку технологію «Барометр мотивації персоналу компанії», яка застосовується великими консалтинговими агентствами для оцінки динамічних змін мотиваційного клімату в організації. Даний метод передбачає експертну оцінку системи мотивації персоналу ЗВО на підставі проведення анкетного опитування. Анкета складається з 4 розділів:

- постановка завдань та планування роботи;
- керівництво та взаємовідносини між керівниками та підлеглими;
- навчання та розвиток;

- мотивація, задоволеність роботою.

Оцінка здійснюється за 5-ти або 10-бальною шкалою. Метод передбачає проведення кореляційного аналізу, який дозволяє встановити, наскільки є асоційованими набори даних за величиною.

Оцінка мотивації персоналу може також проводитися з позиції оцінки якості трудового життя. Поняття мотивації персоналу досить часто застосовується поряд із поняттями якість трудового життя та якість життя, тому при проведенні оцінки показники даних понять можуть бути застосовані разом. При оцінці мотивації персоналу ЗВО можуть бути використані показники, що характеризують якість життя з позиції трудової (педагогічної) діяльності людини та її відносин із педагогічним колективом закладу вищої освіти. За такого підходу проведення дослідження мотивації персоналу може доповнювати загальне дослідження якості життя. Прикладом подібних методів є дослідницька технологія А.Кепблелла [96]. Також до цієї групи можна віднести методи, що передбачають оцінку рівня задоволеності різних груп споживачів, де персонал постає як одна з рівнозначних груп респондентів.

Відповідно до класифікації, поданої на рис. 2.1, у процесі оцінки мотивації можуть бути застосовані різні інструменти, що не становлять основу досліджень, але сприяють їх проведенню. До таких інструментів та методик можна віднести статистичні інструменти, а також методи збору інформації – опитування, анкетування, інтерв'ювання тощо.

До статистичних методів відноситься коефіцієнт конкордації, який розраховується за наступною формулою:

$$W = \frac{12\sum_{J=1}^{n}(R_J - \overline{R})^2}{m^2(n^3 - n)}, \qquad (2.6)$$

де 12 – «постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації», за методикою Кендалла [96];

n – кількість показників;

m – кількість експертів;

Rj – сума балів j-го показника;

$\overline{R}$ – середня сума балів усіх показників.

Даний коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки думки респондентів узгоджуються між собою, тобто характеризують сталість генеральної сукупності. Отримане значення коефіцієнта може варіюватися в межах від 0 до 1, значення W = 1 свідчить про повну узгодженість думок респондентів значення W = 0 свідчить про відсутність кореляційного зв'язку між оцінками. У разі якщо W < 0,2 – 0,4 говорять про слабку узгодженість, значення W > 0,6 – 0,8 свідчить про високу узгодженість оцінок.

Слабка узгодженість зазвичай може бути наслідком таких причин:

– у досліджуваній групі відсутня спільність думок;

– усередині групи існують коаліції з високою узгодженістю думок, при протилежності узагальнених думок у межах окремих коаліцій.

Статистичні методи можуть бути також застосовані для вибору оптимального кількісного та якісного складу респондентів. Врахувати думку кожного співробітника у такій великій організації як університет, що має статус Національного, є не лише недоцільним, але й неможливим в принципі. Тому на етапі планування дослідження мотивації персоналу, як і будь-якого іншого соціологічного дослідження, необхідно здійснити розрахунок вибіркової сукупності.

У статистичній науці існує три способи визначення обсягу вибірки:

- за формулами для випадково-імовірнісної вибірки;

- за таблицями спряженості;

- на підставі використання досвіду минулих досліджень.

Розрахунок розміру вибірки залежить від ряду факторів: змінні, що вивчаються в дослідженні, включаючи їх типи; необхідна потужність дослідження; необхідний рівень статистичної значущості; способи, за допомогою яких проводитиметься оцінка.

В якості методів збору інформації, необхідної для аналізу в процесі

оцінки мотивації персоналу ЗВО, можуть використовуватися різні методи прикладної соціології та соціальної психології: тестування, інтерв'ю з керівництвом, спостереження, вивчення документів, експертні оцінки, визначення за «непрямими ознаками», психологічна діагностика, метод фокус-груп, анкетне опитування та ін.

Основним способом, за допомогою якого відбувається збір інформації у закладах вищої освіти, є анкетування. Результати, отримані в ході регулярного проведення опитувань, дозволяють зіставити мотивацію на різні види діяльності (виключно викладацьку, наукову, науково-дослідницьку, адміністративну та т. ін.) з тими змінами, які відбуваються у ЗВО. Часто такі опитування дозволяють виявити принципові відмінності в ступені мотивації на різні види діяльності для різних категорій працівників, які свідчать про несприятливі тенденції, які потребують коригувальних впливів. У малих та середніх ЗВО краще використовувати методи суцільного анонімного анкетування, у середніх та великих – вибіркового опитування персоналу. Однією з найпоширеніших тенденцій в оцінці мотивації персоналу нині є проведення анкетування онлайн, що дозволяє зменшити витрати на проведення дослідження та підвищити об'єктивність та анонімність результатів.

Анкетування може здійснюватися у різних формах, що залежить від мети дослідження, основного методу та способів обробки анкет. Зокрема, анкета може містити:

− закриті питання із заздалегідь визначеними відповідями,

− відкриті питання, які закликають персонал відобразити свою точку зору на ті чи інші питання,

− ранжування показників або факторів мотивації,

− незакінчені пропозиції чи твердження, з якими потрібно погодитись чи не погодитись і т.ін.

Методи соціологічного опитування персоналу ЗВО у поєднанні з аналізом кількісних показників трудової та педагогічничої активності

дозволяють досить повно та точно охарактеризувати активність та залученість персоналу, оцінити рівень його мотивації та виробити відповідні коригувальні чи запобіжні дії. Крім анкетування під час проведення оцінки мотивації персоналу може бути використаний метод групового інтерв'ю – метод фокус-груп, мета якого полягає у збиранні якісних даних з урахуванням обговорення учасниками конкретної проблеми. Після завершення дискусії результати піддаються детальному та послідовному аналізу, проводиться узагальнення та систематизація зібраної інформації.

Ще одним методом, який може бути використаний при збиранні інформації – Exitinterview (заключне інтерв’ю). Це метод роботи зі співробітниками, які звільняються за власним бажанням, що дозволяє закладу вищої освіти оцінити причини звільнення. Під час проведення заключного інтерв’ю співробітнику пропонується охарактеризувати об’єктивні причини звільнення та оцінити окремі характеристики своєї діяльності. Цей метод не вимагає великих витрат часу, зусиль, ресурсів, проте аналіз цих причин дасть додаткову можливість відділу кадрів спільно з керівництвом намітити заходи щодо зниження плинності та покращення ситуації. При цьому можна скористатися анкетою, яку пропонують заповнити звільненому або провести співбесіду. Питання для анкети чи співбесіди можуть стосуватися різних аспектів задоволеності працівника роботою.

Під час проведення оцінювання мотивації персоналу ЗВО, необхідно:

− оцінювати задоволеність персоналу кожним фактором, що вивчається. Даний вид аналізу доцільно поєднувати з визначенням ступеня важливості всіх факторів для працівників ЗВО;

− визначати загальний рівень мотивації персоналу ЗВО для отримання об'єктивної та цілісної картини;

− визначати та ідентифікувати «проблемні зони», тобто виявляти області для пропозиції рекомендацій щодо покращення.

Для отримання достовірної інформації та підвищення ефективності

оцінки дані види аналізу повинні доповнюватися проведенням інтерв'ю, фокус-груп та аналізом інформації, отриманої від кадрових служб та інших підрозділів закладів вищої освіти, що дозволяє виявити закономірності у мотивації персоналу ЗВО. Підвищити точність результатів дозволяє використання статистичних методів, необхідних для правильного визначення категорії та кількості респондентів (визначення вибірки) та оцінки достовірності одержуваної інформації (розрахунок коефіцієнта конкордації та ін.).

В основі всіх методів, що увійшли до запропонованої структури (див. рис. 2.1), закладено певну сукупність «критеріїв задоволеності», які необхідно розробити перед або в процесі проведення оцінки системи мотивації. На сьогодні не розроблено єдиної структури критеріїв, специфікою ж закладів вищої освіти щодо вибору вибору критеріїв, є наявність у ЗВО різних категорій персоналу. В даний час в Україні відповідно до Закону України «Про освіту» в закладах вищої освіти передбачені посади педагогічних працівників та науковців, які належать до науково-педагогічних працівників, а також посади для виконання допоміжніих функцій. Педагогічні працівники належать до професорсько-викладацького складу ЗВО.

Рядом зарубіжних дослідників [97], [98] при аналізі мотивації персоналу закладів вищої освіти було виділено спеціальні для такої категорії організацій критерії мотивації (додаток Е).

Оцінка мотивації працівників, які не належать до категорії науково-педагогічних кадрів, може бути проведена за загальною схемою оцінки мотивації, яка застосовується в різних організаціях, але при врахуванні специфіки самого ЗВО.

На підставі узагальнення наявних у фахових джерелах підходів до виділення науковцями критеріїв мотивації персоналу та враховуючи специфіку діяльності закладів вищої освіти, можна запропонувати структуру критеріїв мотивації, які можуть бути використані для оцінки мотивації

персоналу таких категорій, як інженерно-технічні, адміністративно-господарські працівники, виробничий та навчально-допоміжний персонал (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура критеріїв мотивації персоналу ЗВО (інженерно-технічного; адміністративно-господарського, виробничого та навчально-допоміжного персоналу)

Група критеріїв мотивації	**Зміст**
Репутація ЗВО	Статус ЗВО (державний, недержавний, Національний, рівень акредитації та ін.) Престиж ЗВО у суспільній думці Місія та бачення ЗВО Цілі та стратегія ЗВО
Соціально-психологічні	Рівень організаційної культури ЗВО Взаємовідносини у колективі Взаємовідносини з безпосереднім керівництвом Власна самооцінка щодо престижу роботи у закладі вищої освіти
Економічні	Рівень оплати праці Якість соціального пакету у частині організації харчування, медичного обслуговування та інших пільг Відповідність наявних у ЗВО пільг соціальним стандартам
Організаційно-управлінські	Прозорість управління Організація та оснащення робочих місць Забезпечення гідних умов праці Безпека та охорона праці Ефективність побудови системи комунікацій
Професійне зростання та розвиток	Визнання заслуг, успіхів та досягнень Можливість службового просування

Джерело: розроблено автором

Однак при оцінці мотивації такої категорії як науково-педагогічний персонал слід також враховувати специфіку праці даних працівників. Особливу роль у цій групі персоналу відведено професорсько-викладацькому складу (ПВС). Проблема полягає в тому, що оцінювання мотиваційних чинників даної категорії персоналу ускладнюється через значну частку інтелектуального та креативного навантаження у робочому процесі, а також через неможливість кількісного визначення його результатів. Під час

дослідження мотивації професорсько-викладацького складу оцінюється ступінь його задоволеності не лише роботою у закладі вищої освіти в цілому, але й окремими аспектами науково-педагогічної діяльності, кожен з яких дозволяє задовольняти різні потреби науково-педагогічного персоналу і тому не може бути ігнорований під час проведення дослідження мотивації освітянської праці. Тому структура критеріїв мотивації науково-педагогічних співробітників закладів вищої освіти, на наш погляд, виглядає наступним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура критеріїв мотивації професорсько-викладацького складу ЗВО

Група критеріїв мотивації	**Зміст**
1	2
Репутація ЗВО	Статус ЗВО (державний, недержавний, Національний, рівень акредитації та ін.) Роль ЗВО у суспільстві, престиж на регіональному та загальнодержавному рівні Місія та бачення ЗВО Цілі та стратегія ЗВО
Соціально-психологічні	Рівень організаційної культури ЗВО Відносини у колективі Відносини зі студентами Відносини з керівництвом структурних підрозділів ЗВО Переважання розумової складової над фізичною у характері праці
Економічні	Можливість збільшення рівня оплати праці за рахунок кар’єрного зростання Можливість отримання наукових грандів Якість соціального пакету
Організаційно-управлінські	Організація науково-педагогічного процесу Оснащення робочих місць оргтехнікою Фізичні умови праці, безпека та охорона праці Ефективність обміну інформацією у комунікаційному процесі Можливість участі у прийнятті управлінських рішень Інформування про зміни, що вносяться керівництвом ЗВО
Професійне зростання та розвиток	Можливість кар’єрного зростання Визнання заслуг, успіхів та досягнень Можливість підвищення кваліфікації Можливість отримання додаткової освіти (навчання в аспірантурі, докторантурі)

Продовження табл. 2.4

1	2
Задоволеність організацією різних видів діяльності (викладацької, наукової та ін.)	Організація навчальної та навчально-методичної діяльності: - доступ до комп'ютерної техніки, периферійного обладнання, Інтернет-ресурсів - кількість та якість комп'ютерної техніки, периферійного обладнання - оснащеність аудиторних та комп'ютерних класів, лабораторій та навчальних центрів - якість роботи інженерно-технічного та навчально-допоміжного персоналу - організація самостійної роботи студентів (бібліотечне обслуговування, забезпеченість навчальною літературою, доступ до комп'ютерної техніки, периферійного обладнання та Інтернет ресурсів)
	Організація наукової діяльності: - якість організації наукових стажувань та наукових заходів, - обсяги фінансування науково-дослідних проектів, - рівень комерціалізації НДДКР, - доступність інформації щодо наукових заходів та конкурсів, - допомога ЗВО у проведенні наукових досліджень, участі у наукових конкурсах та заходах

Джерело: систематизовано автором

Крім критеріїв задоволеності, ряд фахівців у галузі управління персоналом виділяють також певні показники, що характеризують соціально-економічні форми прояву мотивації.

Проблема *побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти* в даний час є однією з найскладніших та найактуальніших у системі управління вітчизняними закладами вищої освіти. Ефективне управління трудовою діяльністю науково-педагогічних працівників вкрай важко забезпечити без розуміння керівниками ЗВО мотивів та потреб персоналу та правильного використання мотивів та стимулів до праці.

Як показує практика, одних умінь виконувати професійні обов'язки часто виявляється недостатньо для того, щоб досягти стратегічних цілей ЗВО – для цього необхідний високий рівень мотивації працівників, що вимагає застосування відповідних стимулів.

Логіка дотримання вищезазначених принципів диктує необхідність розробки стратегії розвитку закладів вищої освіти таким чином, щоб їх професорсько-викладацький склад був здатний не тільки успішно вирішувати стратегічні завдання, що виходять з місії та системи цінностей закладу з урахуванням наявних та потенційних конкурентних переваг, але й забезпечувати мотивовано-ефективну професійну діяльність. При цьому гідна оплата праці є досить дієвим важелем, здатним вплинути на мотивацію трудової діяльності професорсько-викладацького складу, але недостатнім, враховуючи високу інтелектуальну та творчу складові у характері праці.

У відповідності з баченням автора, методичний арсенал вирішення проблеми побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти доцільно диференціювати за відповідними рівнями системи мотивації:

- індивідуально-особистістий рівень;
- рівень педагогічного колективу (колективний рівень);
- рівень керівництва ЗВО (рівень управлінського впливу).

Методи, які можуть бути застосовані для побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти на кожному виділеному автором рівні, систематизовані на рис. 2.2.

Авторський підхід полягає у виділенні трьох рівнів управління, зокрема індивідуально-особистістий рівень, в межах якого виділено психодіагностичний та компетентісний підходи; рівень педагогічного колективу (колективний рівень), в основу якого закладено теорію поколінь та методичні підходи до управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці; рівень керівництва ЗВО (рівень управлінського впливу), науковою підставою якого є методи, націлені на результатив-ність та ефективність праці, та методи, спрямовані на розвиток персоналу ЗВО.

Проблеми здійснення професійного розвитку науково-педагогічного персоналу особливо актуальні в умовах модернізації освіти в Україні внаслідок високого попиту на кваліфікованих працівників, які ефективно справляються зі своїми посадовими обов’язками.

Рис. 2.2. Класифікація методів побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Однак, далеко не всі працівники системи вищої освіти однаковою мірою підготовлені до провадження діяльності в умовах законодавчого реформування, інноваційного процесу та пристосування до нових освітніх технологій. Звідси випливають проблеми, пов’язані з необхідністю мотивування науково-педагогічних працівників на різних етапах реалізації педагогічної діяльності, які становлять одну з найсуттєвіших проблем не лише одиничного педагога, а всієї педагогічної науки в цілому – проблему професійної мотивації.

Такий складний процес, як мотивація, обумовлений як зовнішніми факторами, так і особливостями індивідуальної мотиваційної сфери особистості, що обумовило виділення автором у методичному забезпеченні побудови системи мотивації персоналу ЗВО *індивідуально-особистістого рівня*.

Для побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти необхідним є виявлення загальних закономірностей розвитку як мотиваційної сфери кожної особистості, так і закономірностей розвитку особистості в цілому.

Методичний інструментарій мотивації особистості перебуває у межах вивчення і соціологічної, і психологічної, і управлінської наук. Це пояснює той факт, що, з одного боку, мотиваційно-потребова сфера виступає ядром особистості, а з іншого боку, багато особистісних характеристик (особистісні риси, інтереси, схильності), у свою чергу, можуть бути мотивуючими факторами, виконуючи функції мотивів, спонукаючих до науково-педагогічної діяльності.

В якості методичних підходів для побудови системи мотивації персоналу ЗВО на індивідуально-особистістому рівні автором обрано *психодіагностичний підхід* – для моніторингу мотивів вибору видів науково-педагогічної діяльності (наукова, науково-пошукова, адміністративна та ін. види діяльності); та *компетентісний підхід* – для мотивування безперервного розвитку науково-педагогічних працівників.

Однією з перших у світовій практиці психодіагностичний підхід у дослідженні особистістих мотивів у науковців застосувала американська дослідниця ЕннРой [99], отримавши попередньо великий фактологічний та емпіричний матеріал. Оскільки цілями і завданнями дослідниці було всебічна характеристика «особистості вченого», це визначило набір її тестових методик: інтелектуальні тести (які передбачають дослідження вербальних і невербальних здібностей), проективні методики (завдяки яким передбачалося отримати цілісну картину особистості).

У роботах зарубіжних авторів можна знайти достатню кількість універсальних методик, що вивчають мотивацію персоналу на основі психодіагностичного підходу. Зокрема, T.M. Amabile, B.A. Hennessey, K.G. Hill, E.M. Tighe розробили методику, що вимірює внутрішню та зовнішню мотивацію [100]; авторський колектив у складі L.H.W. McMillan, E.C. Brady, M.P. O'Driscoll, та N. Marsh створили методику для діагностики залучення до роботи, задоволення роботою, так званого «професійного драйву» [101]; S. Desrochers та V. Dahir розробили тест для діагностики кар'єрних амбіцій [102]; M Kossowska пропонує методику для діагностики пізнавальної мотивації [103].

Родоначальником *компетентнісного підходу* у бізнесі вважається Девід Мак Клелланд [104]. На відміну від «докомпетентнісної епохи» (до 70-х років XX століття), коли визначення умов успішної роботи людини було побудовано на окремому аналізі трудових функцій та властивостей людини та їх подальшого поєднання, він запропонував інший аналіз, побудований на вивченні людини безпосередньо під час роботи без попередніх даних про якості або характеристики, необхідні людині для якісного виконання робочих завдань. Опитувані складали звіти про свої дії, особливо докладно зупиняючись на тому, що вони робили в найскладніших робочих ситуаціях і описували три свої максимальні успіхи та три «провали». Дана методика отримала назву «Behavioraleventinterview» – BEI («Інтерв'ю щодо отримання поведінкових прикладів»). На основі аналізу цих інтерв'ю з найбільш та найменш ефективними працівниками були виявлені деякі поведінкові ознаки, які відрізняли ефективних співробітників від неефективних. На фінальному етапі свого експерименту Д. МакКлеланд розробив модель компетенцій, довівши, що вона є дієвим інструментом вимірювання здібностей співробітника в контексті прогнозування виконання ним робочих завдань.

Далі цей підхід був використаний у масштабних дослідженнях, проведених Л. Спенсером молодшим та С. Спенсером, у різних організаціях, включаючи освітні інституції. У книзі «Компетенції на роботі» поняття

компетенції пропонується розглядати як базову якість людини, яка є причиною ефективного або найкращого (на основі певних критеріїв) прояву в роботі [105]. В даному визначенні базова якість означає те, що компетенція є стійкою характеристикою людини і визначає її поведінку в різних життєвих ситуаціях і при вирішенні робочих завдань. Причинне ставлення означає, що наявність певної компетенції може визначити мотиви та дії людини. На основі критеріїв означає, що компетенція прогнозує виконання, яке вимірюється за допомогою певних критеріїв. Всього Л. Спенсер молодший та С. Спенсер виділяють п'ять базових якостей людини:

- мотивація людини, яка визначає її націленість на досягнення цілей;
- психофізіологічні характеристики, що визначають реакцію на інформацію та обставини;
- «Я-концепція» (система уявлення людини про саму себе);
- знання як сукупність інформації у різних предметних галузях;
- навички як здатність виконувати відомі завдання [106].

Подальші дослідження в галузі компетенцій, у тому числі, стосовно сфери освіти [19, 20 та ін.], при різноманітті трактувань, дозволяють виділити елементи, що найчастіше зустрічаються, такі як відносини, мотиви, знання, навички, вміння, здібності, якості особистості, і загалом відповідають контексту теорії Спенсерів.

Компетентнісний підхід в освіті заснований на зіставленні професійних вимог у тій чи іншій сфері професійної діяльності при виконанні конкретних трудових функцій та визначенні пріоритетності компетенцій, він розуміється нами, насамперед як підхід, орієнтований на результати, що мають принципово значення для побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти.

На рівні педагогічного колективу побудова ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти здійснюється через реалізацію конкуренції у колективі, або – у більш гнучкій формі – через професійне суперництво. Дана конкуренція при розумному управлінні та психологічному

супроводі (індивідуальній та колективній підтримці) створює цілий ряд щодо довготривалих та вельми потужних мотивів та стимулів усередині педагогічного колективу.

В якості методичних підходів для забезпечення ефективного управління мотивацією на даному рівні в якості наукового базису автором обрано:

- *теорію поколінь* – для диференціації мотивів різних вікових груп науково-педагогічних працівників;

-*наукові підходи до управління стимулюванням трудової діяльності* – для розробки матеріальних та нематеріальних стимулів підвищення ефективності науково-педагогічної діяльності.

Підходи до управління стимулюванням трудової діяльності науково-педагогічних працівників можуть бути різними і залежати як від рівня системи стимулювання в сфері вищої освіти в цілому, так і від системи управління та особливостей діяльності конкретного ЗВО. В узагальненому виді ці методи поділяються на економічні та неекономічні.

На рівні керівництва закладів вищої освіти автором сформовано дві групи методів:

– *методи управління результативністю та ефективністю праці*, які пов’язані переважно з системою оплати праці (такі методи, як PM&KPI, MBO, BSC та інші);

– *методи, спрямовані на розвиток персоналу закладів вищої освіти* та на реалізацію їхнього потенціалу (системи OKR, грейдів, CPM та ін.), детальна характеристика яких наведена в додатку Ж.

Виходячи з наведених в даному підрозділі викладок, автором запропоновано наступну схему методичних підходів до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти (рис.2.3).

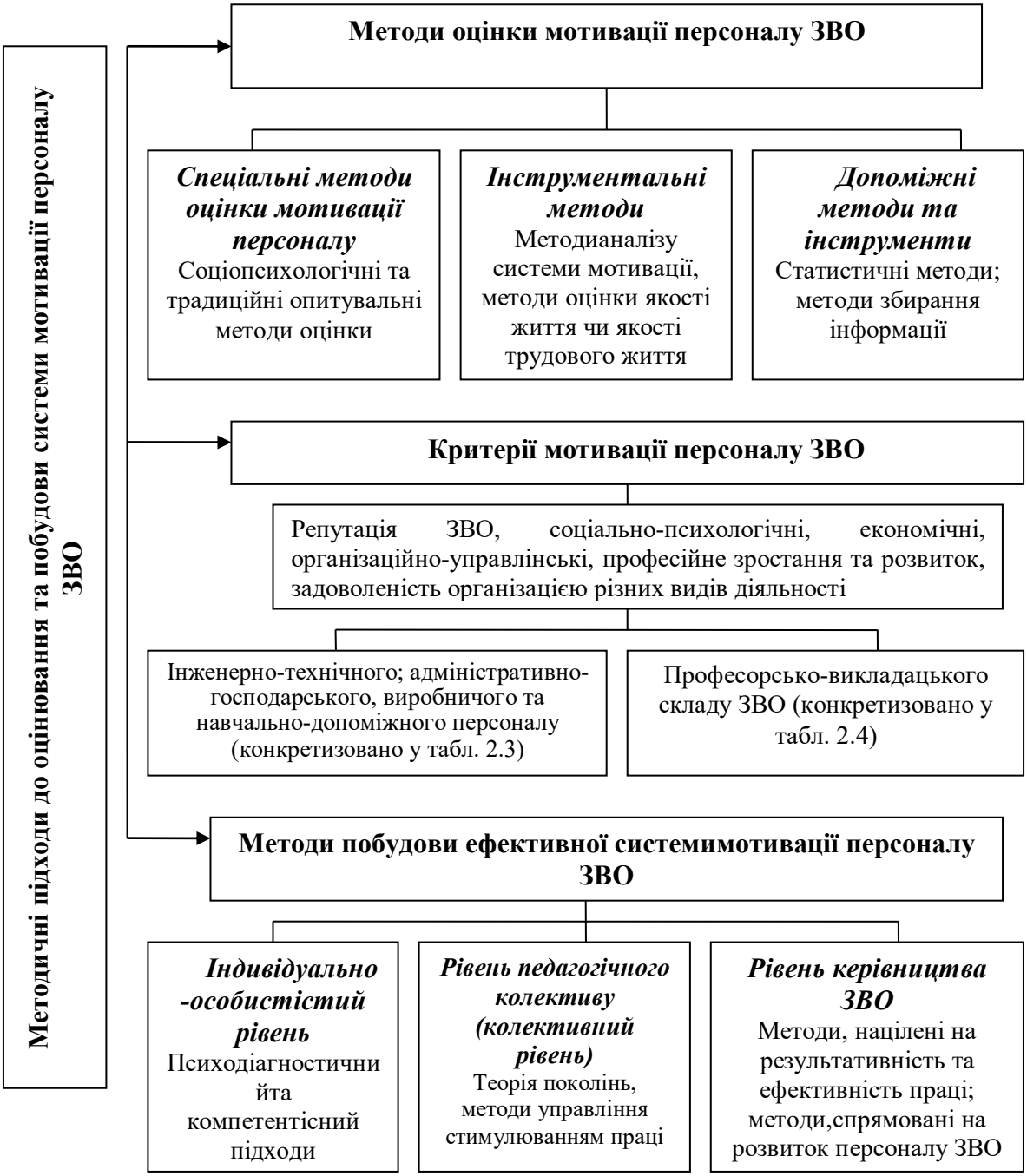


Рис. 2.3. Схема методичних підходів до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Застосування запропонованої системи методичних підходів дозволить провести комплексну оцінку при розробці системи мотивації персоналу ЗВО.

2.2. Аналітична характеристика мотиваційного середовища закладів вищої освіти в системі міжнародних порівнянь

Завданнями керівників освітніх систем багатьох країн світу є: забезпечення високої мотивації співробітників ЗВО щодо вдосконалення свого професійного зростання у поєднанні з високою якістю знань та умінь; стимулювання припливу молодих кадрів; створення умов для постійного наукового зростання співробітників закладів вищої освіти. Виконання цих завдань залежить насамперед від таких факторів, як історичні передумови розвитку системи вищої освіти, її законодавче забезпечення, способи фінансування (причому джерела фінансування у різних країнах різні: вони можуть бути державними та приватними) та ін.

Вища освіта пройшла складний шлях еволюції, відбитий у різних парадигмах і моделях цивілізаційного буття людства, та інституалізувала себе як основний механізм трансляції наукових знань. Аналіз досвіду наукових розробок в сфері розвитку вищої освіти дозволяє розглянути мотиваційне середовище вітчизняних закладів вищої освіти в історичному контексті, керуючись принципами розвитку та наступності.

Історично розвиток вищої освіти у європейських країнах відбувався у двох принципово-відмінних формах – романо-німецька та англосаксонська системи, порівняльний аналіз яких представлено в табл. 2.5.

Наведені освітні системи протягом історії втілювалися у різних освітніх моделях: ліберально-гуманістичній, заснованій на англосаксонській системі; матеріалістичній (сформованій в Україні за радянських часів) та християнській (православній), заснованих у рамках романо-німецької системи освіти.

Принципову роль у формуванні моделей освіти відіграє різне розуміння образу людини та напрямки її подальшого розвитку. Так, у матеріалістичній моделі людина розглядається як соціальна одиниця, що характеризується продуктивним пристосуванням та взаємодією з наявними умовами соціальної дійсності, тобто вектор розвитку – адаптація.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз систем вищої освіти у європейських країнах

Елементи системи освіти	**Романо-німецька система освіти**		**Англосаксонська система освіти**
Базис системи (основний філософський напрямок)	Метафізика. На перший план висувається теоретичне пояснення загальних світових проблем, тому характер системи визначається переважно теоретичними поглядами. В основі романо-німецької системи лежить теоретична освіта, центром якої є фундаментальна наука.		Емпіризм. На перший план висувається гносеологічна проблема, досвід та його практична реалізація, тому характер системи визначається переважно практичними навичками. В основі англосаксонської системи лежить практико-орієнтована освіта (освіта навичок та умінь), центром якої виступає прикладна наука.
Соціокультурна парадигма	Моністична (монізм). Цілі освіти визначаються з одного надіндивідуального кореня: релігія (християнство) або ідеологія (комунізм).		Плюралістична (плюралізм). Цілі освіти визначаються різноманіттям людської діяльності та своєрідністю індивідів.
Тип освітньої установи	Дослідницький університет (академічна освіта).		Інститут, що представляє спеціалізовану професійну підготовку для окремих практичних покликань.
Особливість процесу освіти	Пріоритет «чистої» науки (єдність викладання та дослідження).		Орієнтація на спеціалізовану підготовку для окремих практичних покликань.
Підхід до процесу освіти	Орієнтація викладання на дослідження.		Орієнтація викладання на студента.
Освітній ідеал	Дослідник, всебічно та гармонійно розвинена особистість.		Компетентний спеціаліст, який реалізує практичний додаток наукового знання, майбутній політичний діяч вільної держави (американська освітня система).
Гносеологічний базис	Дедуктивний метод		Індуктивний метод
Освітня модель	Матеріалістична(колишня радянська)	Християнська (Німеччина)	Ліберально-гуманістична
Освітня стратегія	Чистий лист	За образом і подобою	Добре насіння
Модель взаємодії учасників процесу освіти	Суб’єкт – об’єкт (об’єктивований монізм)	Суб’єкт – об’єкт – абсолют (діалектична тріада)	Суб’єкт – суб’єкт (метафізичний дуалізм)

Джерело: систематизовано автором за [107 – 110]

У ліберально-гуманістичній моделі людина виступає в якості унікальної особистості, наділеної потенціями до саморозвитку та реалізацією

творчих можливостей, тобто вектор розвитку – самоактуалізація. У християнській освітній моделі людина сприймається як духовна особистість, яка стала на шлях психологічного та духовного розвитку, прагне вийти за межі розвиненої індивідуальності та водночас увійти у простір універсальної події. Таким чином, вектор розвитку людини відповідно до цієї моделі – універсалізація.

Важливо, що наведені системи освіти такі різні тому, що будуються на різних по суті гносеологічних базисах – дедуктивному та індуктивному. При цьому слід зазначити, що дедуктивні та індуктивні прийоми мають більш глибоку природу, що виявляється в матриці свідомості того чи іншого народу, та проявляється не тільки в системі освіти, а й в інших елементах духовної сфери суспільного життя.

Система вищої освіти в Україні формувалася на протязі тривалого часу відповідно до відповідних еволюційних етапів (додаток З) за романо-німецькою системою, яка включає матеріалістичну (країни колишнього РС) та християнську (Німеччина, Австрія) освітні моделі, та виступає дедуктивною (побудованою за принципом дедукції – руху в пізнанні від загального до приватного) освітньою системою. Загальновизнаною перевагою такого підходу до підготовки фахівців є формування у здобувачів вищої освіти повноцінної наукової картини світу, а не фрагментарних знань з окремих дисциплін. На противагу, англосаксонська система (Велика Британія, США, більшість країн Європи) базується на індуктивному принципі здобуття знань, особливістю якого виступає збір, організація дослідження та синтез окремих висновків, що забезпечує фрагментарну картину вузько спеціалізованих знань у здобувачів освіти.

Система освіти, щоб бути ефективною та відповідати актуальним потребам соціуму, потребує постійного оновлення та реформування. В якості результатів реформування системи вищої освіти виступають трансформації у соціальному статусі освіти, у загальній її суті, змістовній структурі, у внутрішніх позиціях закладів вищої освіти [108]. Реформування освіти

стосується як самого освітнього процесу (внутрішні педагогічні аспекти реформи), так і взаємодії освітньої системи із соціумом (зовнішні соціальні аспекти).

Можна виділити ряд етапів перетворень у вітчизняній системі вищої освіти, які були ініційовані з другої половини 1980-х років і продовжуються до даного часу. Перший етап (середина 1980-х років – 1992 р.) – період розвитку альтернативної освіти. Радянська система вищої освіти забезпечувала соціальну мобільність молодого покоління всередині країни, а також надавала населенню стабільні гарантії безкоштовної освіти всіх рівнів, що забезпечувало загальнодоступність та масовість вищої освіти. При цьому зміст освіти було ідеологізовано та недостатньо відображало дійсні запити суспільства та особистості, не існувало легального ринку освітніх послуг, були відсутні можливості отримання додаткової освіти громадян відповідно до мінливих суспільних запитів. Внаслідок цього до середини 1980-х років освітня система із загальним обов’язковим уніфікованим єдиним порядком радянської освіти втратила свою актуальність, не могла повною мірою вирішувати поставлені перед нею завдання, у тому числі спрямовані на всебічний розвиток особистості.

Перший етап перебудови у сфері вищої освіти був націлений на вирішення таких проблем як: зробити систему освіти гуманістично орієнтованою, демократичною та відкритою, відкрити широкі освітні можливості для кожної окремої людини, допомогти освітнім установам усіх ступенів оптимально адаптуватися до діяльності в нових економічних умовах, підвищити якість освіти, а також статус педагога у соціумі.

Якщо до початку цих реформ у системі освіти переважав знаний (когнітивний) підхід до навчання, то у процесі реформування було взято орієнтацію на особистісно орієнтований підхід до навчання, що ґрунтувався на самореалізації здобувачів освіти, розкритті їх індивідуальних особливостей. Необхідно було змінити переважаючі концептуальні підходи до освіти та розвитку особистості, апробувати інноваційні підходи до освіти.

На цьому етапі стався сплеск нових педагогічних ідей та розробок, активізувався рух педагогів-новаторів. Однак на той час ще не склалися сприятливі умови для вирішення поставлених реформою завдань, оскільки оновлення системи вищої освіти проводилося в ситуації глибокої соціально-економічної та політичної кризи, в обстановці безсистемності та несинхронізованості економіко-політичних та освітніх змін.

В цілому, спроба реформування закладів вищої освіти у рамках незмінних суспільних умов, здійснена в 1984 році, не принесла запланованих результатів, не були вирішені наявні внутрішні проблеми системи освіти, не були реалізовані також повною мірою спеціалізація, профілізація та диверсифікація навчання. Принципи гуманітаризації, демократизації та гуманізації освіти, які були проголошені на першому етапі реформи освіти, дали підставу серйозним змінам в організації освіти, проте системні перетворення у суспільстві вимагали подальшого реформування системи вищої освіти.

У ході першого етапу реформ у вищій освіті виявився механізм діалогу держави та інноваційної освітньої спільноти. Дослідницькі колективи та громадські об’єднання педагогів, що створювалися в той період, у подальшому стали основою для кадрового оновлення органів управління вищою освітою.

Другий етап – становлення варіативної системи освіти (1991 – 1998 роки) був пов’язаний із розпадом Радянського Союзу. Прийняття у 1991 році Закону України «Про освіту» стало важливими етапом у реформуванні вітчизняної системи вищої освіти, зокрема у частині визначення змісту та порядку модернізації освітньої політики держави. Основні засади організації та функціонування освітнього процесу, визначені зазначеним законом, склали базу перетворень 1990-х років, освітня сфера набула пріоритетного державного статусу. Законом було встановлено гуманістичний характер освіти; пріоритет загальнолюдських цінностей, життя та здоров’я людини, вільного розвитку особистості; виховання громадянськості, поваги до прав

людини на позиціях свободи та плюралізму.

У цей період були сформовані різновидні та різнотипні заклади вищої освіти, включаючи комерційні ЗВО, інноваційні заклади за міжнародними програмами розвитку. У підсумку реалізації цього етапу в якості найважливішої передумови збереження єдності освітнього та культурного простору країни було визначено стандартизацію змісту освіти. В інституційному плані було сформовано сучасну систему вищої освіти, що включає державні освітні стандарти, освітні програми, мережу закладів вищої освіти різних рівнів акредитації. Також можна констатувати, що саме на цьому етапі виникла експертна діяльність у системі вищої освіти як необхідна складова створення програм її подальшого розвитку.

Третій етап реформ (1999 рік – по сьогодні) – модернізація системи вищої освіти, створення механізмів забезпечення якості освіти. Цей етап пов’язаний з гармонійним стійким розвитком системи вищої освіти, що обумовлюється реформуванням економіки та управління, інноваційними глобальними перетвореннями в науці та технологіях. Причому перші шість років цього етапу були присвячені створенню економічної основи подальших перетворень системи освіти, а починаючи з 2005 року можна говорити про спрямованість реформування на якісні зміни системи, що пов’язано із Болонським процесом.

Домінуюча мета сучасної вищої освіти як виду професійної діяльності досить точно відображена в Законі «Про освіту» і включає компоненти навчання та виховання громадян у напрямку набуття здобувачами освіти знань, умінь, навичок та формування компетенції певних рівнів та обсягу, що дозволяють вести професійну діяльність у певній сфері та виконувати роботу з конкретної професії чи спеціальності. При цьому основними завданнями керівництва закладів вищої освіти, поряд із забезпеченням послідовної реалізації навчально-виховного процесу, є: формування високопрофесійного колективу професорсько-викладацьких та адміністративних працівників для надання конкурентоспроможних освітніх послуг; забезпечення високого

рівня мотивації та стимулювання праці викладачів щодо вдосконалення своєї професійної майстерності у поєднанні з високою якістю викладання; стимулювання притоку молодих спеціалістів; створення належних умов для постійного наукового зростання професорсько-викладацького складу та стимулювання його професійного розвитку.

Вирішення цих завдань у сукупності сприяє підвищенню кваліфікації професорсько-викладацького складу та активній його участі у всіх сферах професійної діяльності, однак при формуванні системи мотивації персоналу у сфері вищої освіти доцільно застосовувати максимально індивідуальний підхід до кожного співробітника. Зокрема, для частини професорсько-викладацького складу найбільш істотним мотиватором може бути матеріальна винагорода, для інших викладачів першорядне значення матиме перспектива кар'єрного зростання та визнання серед колег та громадськості, для третіх важливе значення має креативна складова, яка надає можливість заняття творчою викладацькою та науковою працею. Отже, найважливішою умовою формування оптимальної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти є диференційований підхід до професорсько-викладацького складу, що детермінує необхідність вивчення ступеня впливу на його трудову активність матеріальних та нематеріальних факторів.

Основним чинником реалізації мотивуючого впливу на трудову діяльність викладачів закладів вищої освіти є матеріальні та нематеріальні стимули. Так, у сучасних умовах необхідно забезпечити посилення мотивації трудової діяльності у вигляді матеріального фінансового стимулювання, оскільки економічний добробут є одним із найбільш значущих мотивів діяльності.

Основна мета управління закладом вищої освіти спрямована на підвищення його конкурентоспроможності та соціально-економічного потенціалу за допомогою кореляції його витрат та результатів, а також на розвиток нових форм та методів навчання та напрямків науково-дослідної діяльності. Поєднання глибоких та якісних знань студентів та

конкурентоспроможності ЗВО досягається шляхом ефективного використання внутрішніх факторів, у тому числі організацією та нормуванням оплати праці науково-педагогічного персоналу, із зовнішніми, які враховують динамічний та нестабільний характер середовища функціонування системи вищої освіти. Тому роль оплати праці у сфері вищої освіти надзвичайно велика через її вплив на трудову поведінку персоналу закладів вищої освіти.

Проблеми оплати праці як матеріальної основи мотивації кваліфікованих фахівців у сучасній економічній науці досліджуються на основі теорії людського капіталу, за розробку якої американські економісти Т. Шульц та Г. Беккер у різні роки отримали Нобелівську премію. Суть цієї теорії: заробітна плата спеціаліста розглядається як дохід з його витрат на освіту, а тому в середньому зі зростанням освітнього рівня заробітна плата спеціалістів має збільшуватись, і вона має перевищувати заробітну плату некваліфікованих працівників. Важливий висновок із закону Шульца і Беккера полягає в тому, що середня заробітна плата в сфері вищої освіти, в якій найвища частка фахівців з вищою освітою, має перевищувати середній рівень оплати праці в інших галузях економіки. У розвинених країнах спостерігається саме така ситуація, в якій відносні рівні оплати праці викладачів та науковців в кілька разів перевищує інші професії. Так, на початку 2000-х у США заробітки вчителя старших класів середньої школи у 1,8 разів перевищували рівень оплати праці в промисловості, а викладача вищої школи – у 2,6 разів. У Німеччині аналогічний показник становив: для вчителя середньої школи – 2,2 разів, для викладача вищої школи – 1,9 разів [110]. У зарубіжних країнах накопичено великий досвід застосування різних систем оплати праці. З економічної точки зору ефективність системи оплати праці професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти найбільш яскраво демонструється у співвідношенні заробітної плати до валового внутрішнього продукту у розрахунку на душу населення країни. Тому для характеристики особливостей систем та рівнів оплати праці професорсько-

викладацького складу у провідних зарубіжних країнах за даними сайту академічних посад країн Болонської системи автором розрахований даний показник у доларах США (для забезпечення аналітичного принципу співставності рівнів).

Інший показник – діапазон регулювання оплати праці професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти, розрахований як відношення максимального окладу академічного персоналу (ставка професора) до мінімального (ставка молодших наукових співробітників). Результати розрахунків та виявлені особливості наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості систем оплати праці професорсько-викладацького складу зарубіжних країн

Країна	**Особливості систем оплати праці персоналу ЗВО**	**Співвідношення середньорічної ЗП до ВВП на душу населення, %**	**Діапазон регулювання (відношення максимального окладу до мінімального)**
1	2	3	4
США	- високий ступінь диференціації оплати праці; - суттєві регіональні (федеральні) відмінності у рівні оплати праці; - висока залежність від академічного ступеню; - розвинена система пільг та соціальних гарантій.	126,8	1,63
Канада	- заробітна плата викладачів визначається трудовим договором за шкалою	117,4	2,04
Велико-британія	- встановлення посадових окладів згідно із системою грейдування; - щорічне коригування розміру посадових окладів; - надання ЗВО свободи у встановленні доплат та надбавок.	231,9	1,96
Німеччина	- визнання професорсько-викладацького складу державними службовцями; - широке коло соціальних пільг.	98,6	1,54
Швеція	.- відсутність державного регулювання у системі оплати праці; - індивідуальний підхід до встановлення розміру заробітної плати; розвинена система пільг та соціальних гарантій	96,8	1,83

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Данія	- заробітна плата викладачів визначається контрактами, укладеними між академічними спілками та урядом; - високий ступінь впливу стажу та рангу.	102,3	1,36
Нідерланди	- заробітна плата викладачів визначається трудовим договором за шкалою; - диференціальна шкала оподаткування.	113,8	1,48
Швейцарія	- суттєві регіональні відмінності у рівні оплати праці; - застосування погодинної оплати праці; - залежність розміру заробітної плати від дисциплін, що викладаються; - обов'язкове преміювання за підсумками навчального року.	216,7	1,84
Франція	- державний статус ЗВО та держслужбовців науково-педагогічного персоналу; - оплата праці залежить від закладу, дисциплін, стажу.	108,6	1,63

Джерело: розраховано за [111]

Отже, як видно з табл. 2.6, на рівні окремих держав системи оплати праці науково-педагогічного персоналу можна охарактеризувати такими особливостями: скандинавські країни (Данія, Швеція) – високою заробітною платою; англосаксонські країни (США, Канада, Великобританія) – прозорою ієрархічною системою оплати праці; країни Західної Європи (Німеччина, Австрія) – наданням професорсько-викладацькому складу вищої школи статусу державного службовця та гарантій гідних умов праці та широкого кола компенсацій.

Найбільш складною з позицій диференціації є система нарахування заробітної плати професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти США, зокрема рівень посадових окладів викладачів різниться залежно від штату, типу та форми власності ЗВО, факультету, рівня складності дисциплін, що викладаються, та низки інших факторів. Однак основним

фактором, що впливає на рівень оплати праці викладача, є наявність у нього академічного ступеня.

Істотно різниться рівень оплати праці професорсько-викладацького складу, залежно від форми власності навчального закладу. У приватних навчальних закладах розрив у заробітній платі може становити до кількох десятків тисяч доларів, у державних ця різниця не така значна. Окрім заробітної плати, на кожного викладача у бюджеті кафедри виділяються кошти на відрядження та участь у наукових конференціях – у більшості навчальних закладів кожен викладач має право на оплату його участі у двох наукових конференціях [112].

Також одним із ключових факторів, що впливають на рівень заробітної плати викладачів американських закладів вищої освіти, є складність і престижність дисципліни, що викладається. Найбільш високооплачуваними є дисципліни інженерного, юридичного, медичного, економічного та ІКТ профілів. Значно нижчими є ставки, за якими оплачуються гуманітарні та філологічні дисципліни.

Додаткова оплата за консультації, НДДКР, лекції в інших установах становлять від 18 до 22% посадового окладу. У багатьох ЗВО передбачені річні пільги для викладачів університетів (відрахування до пенсійного фонду, медичне страхування, соціальне страхування, страхування життя та т.ін.). Також слід зазначити, що вчений має право використовувати оплачувані відпустки в період підготовки дисертації та написання книг або навчальних посібників, які оплачуються у розмірі 100% заробітку протягом півроку або 50% заробітку протягом року [112].

Таким чином, професорсько-викладацький склад закладів вищої освіти США загалом має достатню кількість коштів для задоволення своїх базових потреб, тому може присвячувати свій робочий час як навчальній роботі, так і науково-дослідній.

Розглядаючи заробітну плату викладачів у Швейцарії, порівняно з іншими країнами, можна відзначити, що вона надзвичайно висока. Проте і

вартість життя в цій країні є однією з найвищих у світі. Виплата заробітної плати викладачам закладів вищої освіти у Швейцарії має певний, суворо встановлений порядок. Насамперед він базується на такому понятті, як річний заробіток, що виплачується за тринадцять окремих одноразових виплат. Таким чином, у швейцарському трудовому законодавстві офіційно закріплено «тринадцяту зарплату», яка є додатковим стимулюючим матеріальним мотиватором. Навіть якщо працівник пропрацював менше року, він все одно не втрачає на неї права, тільки її обсяг буде перераховано відповідно до кількості відпрацьованих місяців [14].

Оклад викладача формується виходячи з погодинної оплати. Тариф прописаний у трудовому договорі, що оформляється за формою GAV, що є загальним профспілковим трудовим договором між роботодавцем та профспілкою. Цей документ встановлює, зокрема, кількість робочих днів на місяць та тривалість одного робочого дня. Понаднормова робота оплачується за підвищеною ставкою виходячи з коефіцієнта 1,25 [113].

Великий вплив на рівень заробітної плати має регіональний фактор: викладачі освітніх організацій німецькомовної частини країни заробляють більше своїх колег із франкомовної частини [114]. Ще одним фактором, що впливає на розмір заробітної плати, є дисципліна, що викладається. Медичні, юридичні та економічні дисципліни є найбільш високооплачуваними, і загалом, заробітна плата більша у викладачів тих курсів, які становлять найбільшу конкуренцію на ринку праці.

Оплата праці у сфері вищої освіти Великобританії також має деякі особливості. Фінансування освітніх організацій еквівалентного статусу провадиться спеціальним органом – Радою з фінансування вищої освіти – без участі органів місцевого самоврядування. Однак ця Рада не має впливу на визначення кількості основних та допоміжних працівників освітніх організацій та не фінансує безпосередньо оплату їхньої праці – такі рішення мають право приймати виключно керівництво університетів та коледжів [113].

Методом досягнення консенсусу щодо оплати праці у сфері вищої школи у Великій Британії є переговори. Органами, уповноваженими вести переговори щодо рівня заробітної плати працівників, зайнятих у системі вищої освіти, виступають Об'єднаний переговорний комітет з працівників сфери вищої освіти, до якого входять Асоціація роботодавців університетів та коледжів, Асоціація університетських викладачів (профспілки), Інститут освіти Шотландії та Національна вчителів додаткової та вищої освіти.

У ЗВО Великобританії використовується система грейдування, на базі якої можлива побудова власної структури, що забезпечує підвищення ефективності витрат на співробітників внаслідок раціонального планування та оптимізації штатного розкладу, а не внаслідок зменшення розмірів фонду оплати праці.

Грейдингова система має переваги і для персоналу ЗВО, а саме: надає можливість усвідомлення своєї посади на ієрархічних сходах, оцінки її значення; забезпечує адекватну оплату праці відповідно до ступеня складності та рівня відповідальності; гарантує перспективи зростання професійної майстерності, у тому числі і так званого «горизонтального» розвитку (ускладнення функцій та зростання повноважень у межах посади) та просування кар'єрними сходами; створює можливість підвищити грейд та, відповідно, обсяг доходів; забезпечує умови для підвищення кваліфікації, набуття інноваційних знань та умінь.

У Швеції заробітна плата як така на законодавчому рівні не регулюється, тому заклади вищої освіти приймають рішення щодо розміру оплати праці своїх співробітників у рамках створеної Парламентом нормативно-правової бази формування заробітної плати.

Основними принципами нарахування заробітної плати співробітників закладів вищої освіти є: децентралізоване встановлення посадових окладів, доплат, компенсацій та інших виплат; індивідуалізація посадових окладів, які забезпечують необхідний рівень компетентності працівника.

В даний час у системі вищої освіти Швеції застосовується індивідуальна система встановлення заробітної плати працівників. Керівництво закладів вищої освіти має право самостійно визначати рівень заробітку своїх працівників, однак на них лежить повна матеріальна відповідальність за витрати фонду оплати праці. У шведських державних закладах вищої освіти, як і в інших державних установах, здійснюється диференціація оплати праці викладачів залежно від їхнього стажу та рівня професіоналізму. Заробітна плата молодого викладача на початку академічної кар'єри складає від 50 до 70% від заробітної плати досвідченішого співробітника на аналогічній посаді.

Також у Швеції прийнято особливу систему соціальних гарантій та соціального забезпечення, а співробітники державних ЗВО, як працівники державного сектору, мають певні додаткові права крім тих, що забезпечуються загальною нормативною базою (Законами «Про гарантії найманих працівників», «Про страхування по безробіттю» та ін.), а саме правом продовженого строку попередження про звільнення, правом на відпустку в період дії попередження про звільнення, правом збереження доходу, правом на вихідну допомогу тощо.

Також у сфері вищої освіти щорічно здійснюється перегляд заробітної плати. Існує три аспекти цього перегляду: принципи встановлення розміру оплати праці; бюджетне фінансування; система переговорів.

У сфері вищої освіти керівництва шведських університетів та профспілки досягли консенсусу щодо колективних договорів, що регулюють питання дати виплати заробітної плати, нормування робочого часу, понаднормової роботи, відшкодування витрат, відпусток, строків повідомлення про звільнення, виходу на пенсію та соціального забезпечення.

Система оплати праці у сфері вищої освіти Данії практично ідентична тій, що діє у Швеції. У Данії трудові відносини в цілому, і заробітна плата, зокрема, не піддаються державному регулюванню, а порядок оплати та умови праці в закладах вищої освіти обумовлюються в угодах між ними та

профспілками.

Таким чином, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що в економічно розвинених державах з найбільш успішними системами вищої освіти поряд з державним регулюванням все більшого поширення набувають гнучкі системи оплати праці. Також відмінною рисою цих держав є поширення доплат за компетентність та ефективну працю, що дозволяє приймати до уваги та враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників закладів вищої освіти шляхом часткового переведення додаткових виплат у ті програми, в яких вони найбільш зацікавленіта такі, що вважаються пріоритетними для ЗВО, зокрема, у науково-дослідницькі проекти.

В Україні оплата праці різних категорій персоналу закладів вищої освіти (педагогічних та науково-педагогічних працівників, професорсько-викладацького складу, адміністративно-керівного персоналу та ін.) регулюється низкою законодавчих актів. Набуття чинності Закону «Про освіту» у 2017 році обумовило ряд протиріччь, які до сьогодні не врегульовано. Зокрема, даним законом обумовлено посадовий оклад ПП найнижчої кваліфікаційної категорії на рівні трьох мінімальних заробітних плат, що за станом на 2024 рік (з першого квітня) складає 24 тис. грн. (3 х 8000), а найменший посадовий оклад НПП становить 30 тис.грн. (24000 + 25%), тобто на 25 відсотків вище від посадового окладу попередньої категорії педпрацівників. Фактична ж ситуація докорінно інша – розрахунок посадових окладів персоналу ЗВО здійснюється за тарифними розрядами ЄТС (від 15-го для викладача-стажисту коледжів до 24-го для ректорів ЗВО) з урахуванням тарифних коефіцієнтів. Отже, діюча система розрахунку за ЄТС, за якою посадовий оклад НПП коливається від 9до 15 тис. грн. у 2024 році, не відповідає вимогам до мінімальних рівнів посадових окладів персоналу ЗВО, обумовлених Законом «Про освіту». Щоправда з 2019 року відповідно до постанови Уряду посадові оклади НПП, визначені за ЄТС, збільшено на 11%.

Структура оплати праці науково-пдагогічного персоналу обумовлюється рівнем акредитації ЗВО та складається з наступних елементів:

1. Посадовий оклад, який встановлюється як фіксована сума відповідно до розрядів ЄТС, збільшений на 11%, за виконання посадових обов'язків певної складності за один календарний місяць без урахування стимулюючих та компенсаційних виплат.

2. Стимулюючі виплати.

3. Компенсаційні виплати.

Також викладачеві за певний період часу перебування на посаді (3 роки) встановлюється надбавка за вислугу років, при отриманні наукового ступеню, вченого звання надаються відповідні доплати. Ухвалення рішення про встановлення подібних надбавок здійснюється стосовно кожного конкретного співробітника особисто ректором ЗВО.

Основним завданням стимулюючих виплат є мотивація викладача до підвищення свого професійного та кваліфікаційного рівня та вдосконалення педагогічної майстерності. До них можна віднести надбавки за складність, напруженість в роботі, за високі досягнення у праці та виконання особливо важливої роботи. Граничний розмір вказаної стимулюючої виплати визначений Урядом у відсотках до окладу і не може перевищувати 50%.

До стимулюючих виплат відноситься і премія, максимальний та мінімальний розмір якої не встановлено і може визначатися як у абсолютному розмірі, так і у відсотках.

Проте слід зазначити, що виплати стимулюючого характеру встановлюються наказом керівника ЗВО на певний період і не є обов'язковими. Їх розмір може змінюватись як у бік збільшення, так і зменшення, або ж вони можуть бути скасовані за несвоєчасне або неналежне виконання обов'язків або порушення трудової дисципліни. Крім того, стимулювання працівників може бути здійсненоі виключно в межах коштів, затверджених закладу вищої освіти на оплату праці, тобто за рахунок коштів

загального та спеціального фондів. Розмір та умови виплат компенсаційного характеру конкретизуються у трудовому договорі викладача. До компенсаційних виплат відносять доплати за виконання роботи в умовах, що так чи інакше відхиляються від норми.

За статистичними даними Міністерства праці [181] на початок 2023-2024 навчального року у закладах вищої освіти налічувалося 79 837 науково-педагогічних працівників з науковими ступенями та 60 259 з вченими званнями. Серед педагогічних працівників 2561 особа має науковий ступінь та 1622 особи вчене звання, на початок 2024 року в Україні, згідно проведеного ГС «Освіторія» [182] та дослідницькою агенцією FAMA в українських освітніх закладах працювало майже 145 тисяч науково-педагогічних працівників. Їх розподіл між закладами вищої освіти має наступний вид (рис. 2.4).

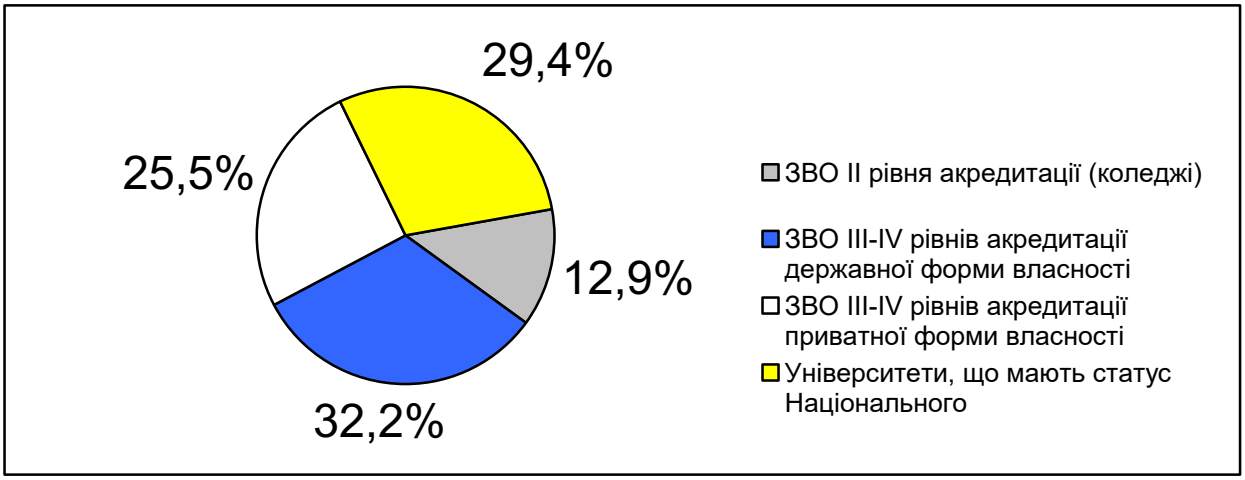


Рис. 2.4. Розподіл науково-педагогічного персоналу за закладами вищої освіти в Україні, за станом на початок 2024 р., %

Джерело: розраховано автором за [56, 182]

Як видно з рис. 2.4, переважна більшість науково-педагогічного персоналу (32,2 %) припадає на ЗВО III-IV рівня акредитації державної форми власності, 29,4 % НПП здійснюють професійну діяльність в

університетах, що мають статус Національного, 25,5 % НПП працюють у ЗВО III-IV рівня акредитації приватної форми власності. У коледжах працюють лише 12,9 % науково-педагогічного персоналу.

Якщо проаналізувати динаміку структури оплати праці персоналу закладів вищої освіти в Україні за п’ять останніх років, можна відзначити певне зменшення частки стимулюючих виплат при відповідному збільшенні компенсаційних виплат за два останні роки, обумовлених введенням регулюючих законодавчих актів в умовах військового стану (рис. 2.5).

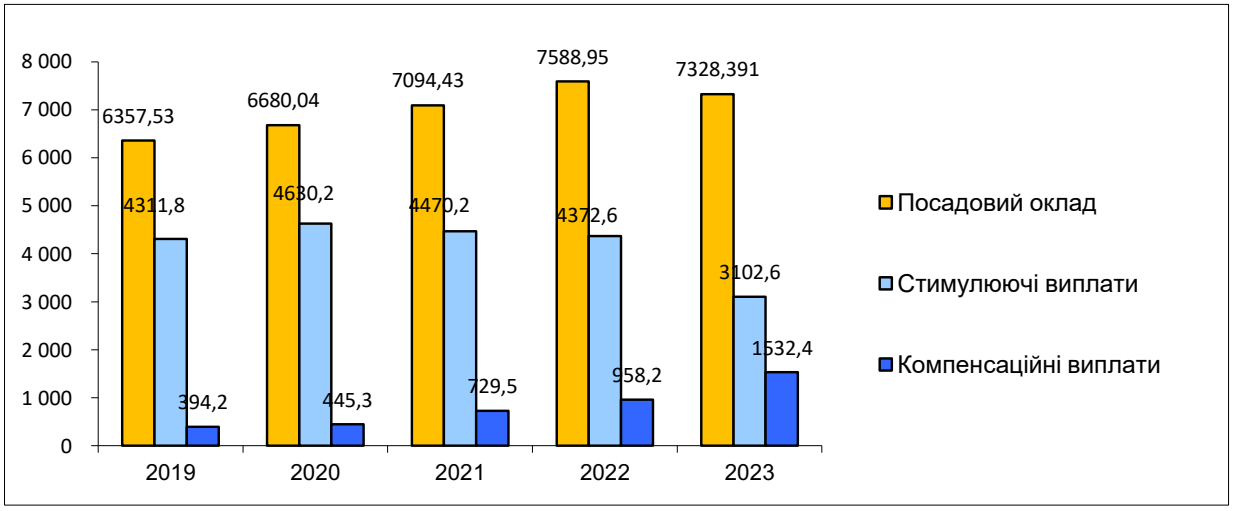


Рис. 2.5. Динаміка структури оплати праці персоналу ЗВО в Україні, 2019 – 2023 рр., млн. грн.

Джерело: розраховано автором

Структура складових системи оплати праці персоналу закладів вищої освіти в Україні диференційована в залежності від рівня акредитації ЗВО та статусу національного. Так, у коледжах підвищені на 11 % оклади виплачуються лише науково-педологічним працівникам за умови наявності ліцензії на підготовку молодших бакалаврів та бакалаврів. Вища керівна посада коледжів – директор за тарифікацією ЄТС відноситься до 22 – 23 розрядів, тоді як ректор університету – до 24-го. Забезпеченість коледжів професорсько-педагогічним складом значно менша, ніж у ЗВО IV рівню акредитації. Відповідно, у коледжів мінімальний серед закладів вищої освіти перелік та ставки надбавок та доплат.

В закладах вищої освіти більш високого рівня акредитації, зокрема інститутах, університетах та академіях, квота науково-педагогічних працівників серед всього персоналу є більшою. Відповідно, їх оплата праці має ширший діапазон надбавок та доплат. Порівняно з педагогічним, науково-педагогічний персонал отримує оклад, збільшений на 11 % (за станом на 2024 рік), при цьому в індивідуальному плані роботи НПП мають бути зазначені чотири складові науково-педагогічної роботи: навчальна, організаційна, методична та наукова, формалізовані в академічних годинах.

У закладах вищої освіти з приватною формою власності оплата праці не підлягає суворому державному регулюванню, тому всі складові ФОП науково-педагогічного персоналу залежать переважно від наявності коштів та фінансового стану ЗВО.

Найбільш мотивованим у вітчизняній системі вищої освіти можна вважати науково-педагогічних працівників, які працюють в університетах, що мають статус національного, в яких застосовуються підвищені оклади. Наприклад, у КНУ імені Т. Шевченка науково-педагогічним працівникам виплачуються двократні оклади. Також підвищені оклади отримують НПП закладів вищої освіти, виведених з підпорядкування МОН у підпорядкування інших міністерств (наприклад, ДПУ у підпорядкованні Мінфіну, Банківська академія, підпорядкована НБУ, НМУ ім. О. О. Богомольця у підпорядкованні МОЗ). В таких ЗВО структура оплати праці, ставки надбавок та доплат встановлюється профільним міністерством.

Співвідношення середньорічної оплати праці НПП по системі вищої освіти України до ВВП на душу населення демонструє збільшення показника у 2020 р. від 106,3 % до 175,6 % (рис. 2.6). Таке зростання було обумовлене як збільшенням показника ВВП на душу населення України від 3751,7 дол. США у 2021 р. до 4827,8 дол. США у 2022 р., так й зростанням середньорічної заробітної плати НПП. За останні чотири роки динаміка показника досить стабільна. Динаміка показника діапазону регулювання (відношення максимальної до мінімальної заробітної плати по системі освіти

в Україні, розраховане за тарифними розрядами) показує максимальне значення (136,8 %) за аналізований період у 2021 році.

За останні два роки відмічено поступове зниження показника до 128,7 % у 2023 р., що обумовлено черговим перенесенням нової системи оплати праці викладачів ЗВО згідно Постанови КМУ № 822 до 1.01. 2025 р.

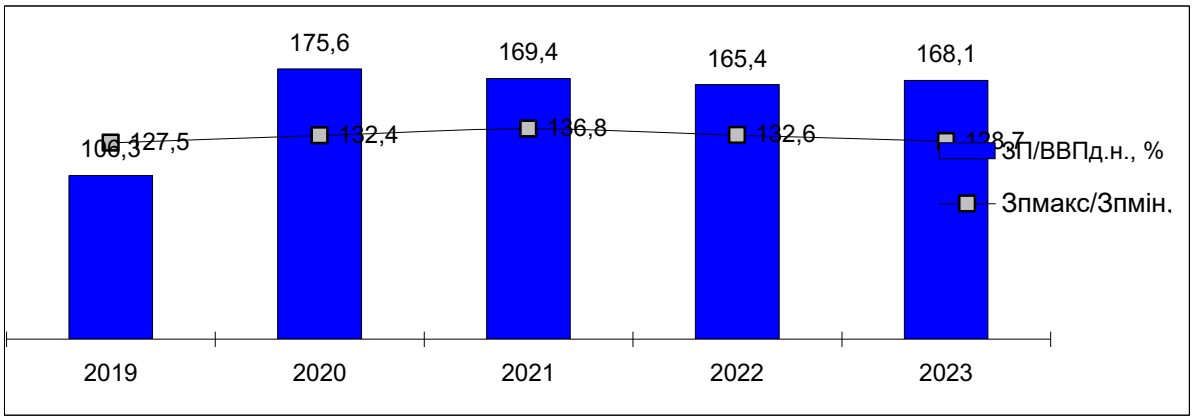


Рис. 2.6. Динаміка співвідношення середньорічної ЗП до ВВП на душу населення та діапазону регулювання НПП системи вищої освіти в Україні, %

Джерело: розраховано автором

Отже, система матеріальноїмотиваціїперсоналу закладів вищої освіти в Україні ґрунтується на оцінці кваліфікації, ділових та особистих якостей науково-педагогічного та педагогічного персоналу. Незважаючи на те, що критерії оцінки діяльності викладачів у різних ЗВО різняться, всі вони, як правило, включають рівень професіоналізму, педагогічну майстерність, ставлення до роботи, результати наукових досліджень, результати творчої діяльності, минулі заслуги, мотивацію до використання інновацій та інноваційних методів навчання.

Проте матеріальна винагорода є не єдиним універсальним інструментом мотивації персоналу ЗВО, особливо в умовах отримання грантів та стимулюванням закладом вищої освіти науково-дослідної та інноваційної діяльності. У такому випадку навпаки ефективність знижується, тому необхідна реалізація компенсаторних механізмів, пов’язаних із формуванням неформальних інституцій та забезпеченням нематеріальної

мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО. Тому інший вектор досліджень спрямований на використання нематеріальних стимулів викдадацької активності та вивчення їх впливу на мотивацію персоналу ЗВО.

Внаслідок переходу системи вищої освіти на цифровий та інноваційний шлях розвитку роль форм матеріальноїмотивації персоналу ЗВО помітно знижується на користь нематеріальних стимулів: можливості реалізації особистого потенціалу та інтелектуальних здібностей; навчання в аспірантурі; можливість займатися науковими дослідженнями; визнання керівництвом та колегами особистої цінності кожного співробітника; розширення автономності та можливостісамостійного управління часом та робочим процесом; бажанню працювати в цікавому та дружньому колективі та т.ін.Важливим фактором мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО є система безперервного навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яка має базуватися на формуванні внутрішніх пріоритетів новаторства, здатності грамотно реалізовувати свої ідеї та безперервному самовдосконаленні.

Для найбільшої ефективності нематеріальної складової мотивації професорсько-викладацького закладів вищої освіти слід брати до уваги певні умови її функціонування. Так, система нематеріальної мотивації має бути: орієнтована на найбільш значні напрямки діяльності закладу вищої освіти; спрямована на всіх співробітників, а не на «точкове» заохочення найуспішніших; прозора та відкрита, що саме по собі також послужить для персоналу ЗВО додатковим інструментом нематеріального заохочення; динамічна та здатна до регулярних доповнень та коректировок відповідно до цілей керівництва та самих науково-педагогічних працівників.

Для з’ясування найбільш дієвих чинників нематеріальної мотивації НПП та встановлення збалансованості між матеріальними та нематеріальними факторами мотивації персоналу закладів вищої освіти розроблено авторський підхід, викладений у паступному підрозділі даного дисертаційного дослідження.

2.3. Формування методики дослідження мотиваційних факторів

Створення представленої методики безпосереднім та логічним чином випливає із тих загальних методологічних положень, які були розглянуті у попередніх підрозділах. Актуальність створення запропонованої методики обумовлена об'єктивною необхідністю, викликаною дефіцитом діагностичних методик оцінювання системи мотивації персоналу для вітчизняних закладів вищої освіти.

Проведений аналіз проблем мотивації персоналу закладів вищої освіти показав, що процеси управління мотивацією науково-педагогічних працівників підпорядковуються тим же загальним законам і мають ті ж загальні характеристики та властивості, що і вся мотиваційна система в цілому. Проте система мотивації персоналу ЗВО має специфічні, унікальні, характерні для науково-педагогічної діяльності особливості. Ці особливості обумовлені, з одного боку, самою специфікою та змістом науково-педагогічної діяльності, а з іншого боку, пояснюються особливостями особистості людей, які здійснюють таку діяльність. Ця двоїстість знаходить свій відбиток у значній кількості сучасних теорій мотивації, які часто суперечать одна одній. Ця ж двоїстість значно ускладнює проведення дослідженьмотивації науково-педагогічного персоналу.

На підставі аналітичної характеристики мотиваційного середовища вітчизяних закладів вищої освіти можна сформулювати сисему припущень, що описують основні аспекти мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО:

1. Праця в системі вищої освіти характеризується прагненням осіб, які обрали її в якості своєї професійної діяльності, до задоволення більш високих рівнів потреб (керуючись пірамідою потреб Маслоу), ніж базові – потреб у саморозвитку та самовдосконалення.

2. На відміну від більшості видів економічної діяльності, в системі вищої освіти привелює роль нематеріальної складової мотивації персоналу, що пов'язано із зацікавленістю науково-педагогічних працівників у безперервній освіті на протязі життя, науковими інтересами, бажанням передавати

накопичений досвід та т. ін.

3. На індивідуальному рівні мотиваційні чинники різняться в залежності від орієнтованості науково-педагогічного працівника на певні види діяльності – наукову, адміністративну, методичну та ін.

4. Мотиваційні чинники змінюються із набуттям та накопиченням педагогічного досвіду, тому мотиватори молодих науковців відрізняються від мотивів науково-педагогічної діяльності досвідчених педагогів.

Оскільки подібна методологічна позиція тягне за собою відсутність чітко визначеної та логічно обґрунтованої методичної бази, то дослідницький інструментарій підбирається на компілятивній основі. Такий підхід дозволяє виявити деякі аспекти мотивації, але не здатний відобразити її системну будову. У кращому випадку, завдяки великому спектру використовуваних методик, можна у більш менш відносній повноті відобразити структурний рівень організації процесів мотивації персоналу ЗВО. Якщо подібні дослідження проводяться для деяких окремих завдань, то вони можуть бути дуже ефективними, проте подібні дослідні схеми не здатні виявити мотиваційну систему та її особливості у всій повноті та складності.

Враховуючи вищевикладене, для подальшої побудови ефективного механізму мотивації персоналу ЗВО доцільно визначити систему основнихматеріальних та нематеріальнихфакторів мотивації професорсько-викладацького складу ЗВО, які спонукають співробітників до ефективної професійної діяльності у сфері вищої освіти, а також бар’єрів (демотиваторів), які їй перешкоджають.

Для вирішення поставленого завдання автором розроблено методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Авторський методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО

Джерело: розроблено автором

Для проведення дослідження було обрано заклади вищої освіти різного рівня акредитації, форми власності та спеціалізації, зокрема:

- два коледжі – Черкаський державний бізнес-коледж та коледж хореографічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»;

- два університети, що мають статус Національного – Черкаський Національний університет ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет;

- два університети державної та приватної форми власності – Черкаський державний технологічний університет та Європейський університет.

Згідно із запропонованим підходом, на першому етапі було проаналізовано фінансову та статистичну звітність із фонду оплати праці досліджених ЗВО з метою виявлення пропорцій матеріальних виплат персоналу закладів вищої освіти різних рівнів акредитації. В результаті розрахунків отримано наступний розподіл (рис. 2.8).

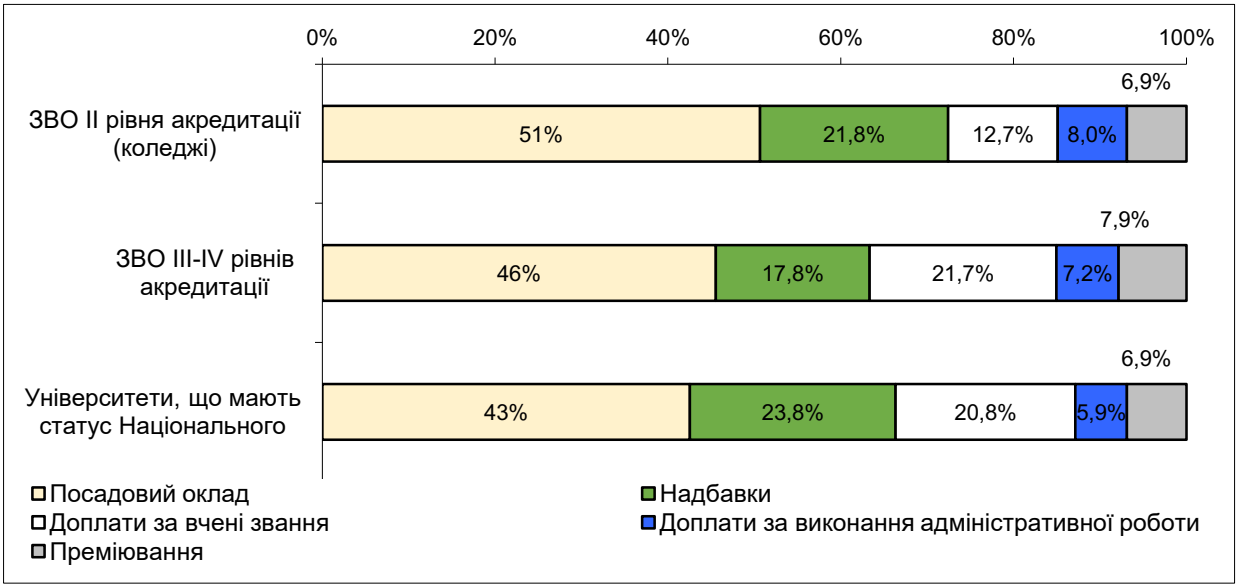


Рис. 2.8. Розподіл структури фонду оплати праці за ЗВО різних рівнів акредитації, %

Джерело: розраховано автором

Як свідчить отриманий розподіл, структура ФОП для закладів вищої освіти різного рівня акредитації відрізняється. Так, у коледжах спостерігається найбільше значення питомої ваги посадових окладів, яке складає 50,7 %, серед досліджених ЗВО. При цьому частка доплат за вчені звання є мінімальною серед досліджених ЗВО та складає 12,7 %, що цілком об’єктивно, адже у коледжах менша чисельність професорсько-викладацького складу.

Частка посадових окладів у досліджених університетах, що не мають

статусу національного, складає 45,6 %, надбавок – 17,8 %, що є найменшим показником серед інших ЗВО, доплати за вчені звання – 21,7 %, за виконання адміністративної роботи – 7,2 %. Преміальні виплати, які здійснюються за рахунок коштів спеціального фонду у державних ЗВО або за рахунок прибутку у ЗВО приватної форми власності, складають 7,9 %, що є максимальним значенням серед досліджених ЗВО.

В університетах, які мають статус національного, частка посадових окладів є найменшою серед досліджених ЗВО, хоча оклади у них найбільш високі. При цьому максимальною є частка надбавок, яка складає 23,8 %. Це обумовлено диференціацією більшості надбавок, згідно Наказу № 557, ставка яких для ЗВО без статусу національного складає до 50 %, а для національних університетів – до 100 %. Частка доплат за вчені звання складає 20,8 %.

Отже, дослідження даних за фондом оплати праці досліджених ЗВО виявило його структурну диференціацію для закладів вищої освіти різного рівня акредитації.

На другому етапі, відповідно до пропонованого підходу здійснено оцінювання нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО на основі соціалогічного опитування, для чого автором розроблено анкету з набором закритих та напівзакритих питань та рейтингових шкал (додаток И).

Анкета включає три змістовні блоки (соціально-демографічний, соціально-економічний та методологічний), в межах яких вирішуються завдання, присвячені загальним питанням мотивації професійної діяльності викладачів ЗВО, рівню їх науково-дослідного та інноваційного потенціалу, бар’єрам (демотиваторам) науково-дослідної діяльності та видам науково-педагогічної діяльності у сфері вищої освіти (табл. 2.7).

При обробці результатів анкетування застосовувалися методи угруповання даних, графічні та інші методи кількісної оцінки статистичної інформації.

В опитуванні взяли участь 45 осіб різного гендерного та вікового складу викладачів, із різним науково-педагогічним стажем, серед яких як ті,

хто мають, так і ті, що не мають вчену ступінь та вчене звання. Соціально демографічна та соціально-економічна характеристика респондентів (за першими двома блоками) наведена в додатку К.

Таблиця2.7

Характеристика анкети дослідження

Завдання дослідження	**Змістовний блок анкети**	**Номери питань**
1. Соціально-демографічна характеристика групи	Соціально-демографічний блок, необхідний для визначення первинних ознак формування типу особистості респондентів	1 – 6
2. Соціально-економічна характеристика групи	Соціально-економічний блок, необхідний для визначення вторинних (соціальних) ознак формування типу особистості респондентів	7 – 10
3. Ключові мотвуюючі фактори професійної діяльності НПП (чинники формування матеріальних та нематеріальних мотиваторів)	Методологічний блок визначення факторів матеріальної та нематеріальної мотивації	11, 12, 16, 17
4. Рівень науково-педагогічного потенціалу професорсько-викладацького складу ЗВО		13, 18
5. Бар'єри при здійсненні науково-педагогічної діяльності (демотиватори)		14,15, 19, 20
6. Використовувані чи бажані види діяльності у педагогічній праці.		

У першому розділі були визначені фактори, що спонукають персонал ЗВО прагнути успішної реалізації будь-яких проектів, пов'язаних з їх професійною діяльністю. Для цього респондентам в анкеті було запропоновано перелік мотивуючих факторів та графи позначення рівня значущості та задоволеності кожного з них:

1. Матеріальний

2. Можливість продовжувати навчання та підвищувати кваліфікацію за обраною спеціальністю

3. Можливість професійного зростання

4. Можливість наукової самореалізації

5. Можливість передавати досвід молодшим поколінням

6. Визнання заслуг колегами та керівництвом, відчуття значущості у колективі

7. Сприятливі стосунки з безпосереднім керівником

8. Престиж професії

9. Робота відповідно до своїх інтересів/здібностей

10. Сприятливий психологічний клімат у колективі

11. Близькість місця роботи до будинку

12. Гнучкий (зручний) графік роботи

13. Тривала оплачувана відпустка

Загальний результат та аналіз за ознакою наявності у викладачів наукового ступеня представлений на рис. 2.9.

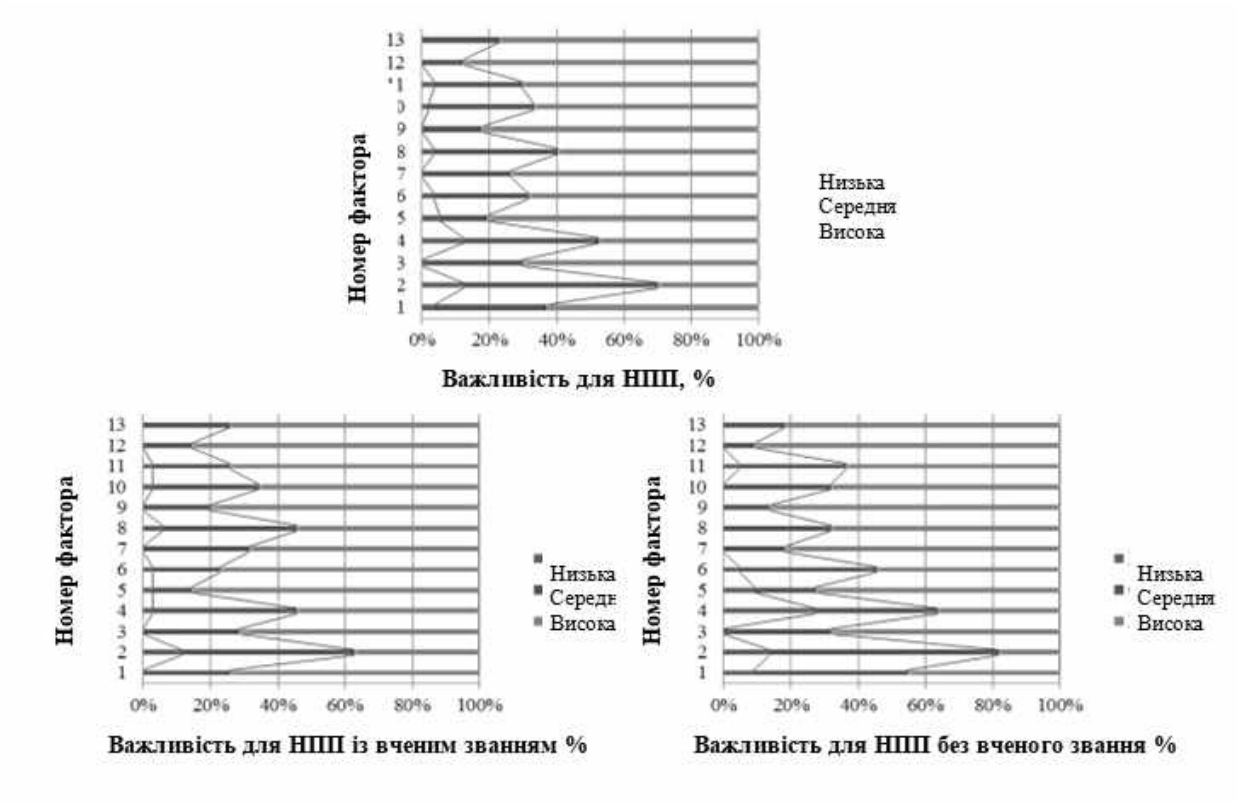


Рис. 2.9. Важливість мотиваційних факторів для науково-педагогічного персоналу ЗВО

Джерело: розраховано автором

Отримані результати демонструють, що найбільшу важливість для науково-педагогічних працівників незалежно від наявності в них наукового ступеня має робота відповідно до своїх інтересів та здібностей. Важливими є також і сприятливі стосунки з керівництвом, і гнучкий робочий графік, який дозволяє найбільш ефективно використовувати обмежені часові ресурси.Найменш важливим для досліджених викладачів має фактор територіальної близькості місця роботи від місця проживання.

Аналогічні результати продемонструвало опитування науково-педагогічних працівників, які мають вчений ступінь кандидата чи доктора наук. Для викладачів без наукового ступеня також важлива робота відповідно до особистих інтересів та дружні стосунки з керівництвом, проте практично однакову цінність становлять можливість самореалізації та сприятливий психологічний клімат у колективі та стосунки з колегами. Задоволеність найбільш важливими факторами у всіх категорій респондентів має середній рівень або вище за середній.Що стосується НПП-жінок, то результати дослідження їх стимулюючих факторів багато в чому схожі із загальними показниками – найбільш важливими виявилися такі фактори, як робота відповідно до своїх інтересів та здібностей (за це висловилися понад 90% респондентів жіночої статі), добрі стосунки з керівництвом та гнучкий робочий графік, що особливо актуально для жінок, оскільки на більшість із них, крім професійних, лягають і побутові турботи. Також високу важливість мають сприятливий психологічний клімат у колективі, можливість самореалізації та професійного зростання. Найменшу значущість для викладачів-жінок становить близькість місця роботи до місця проживання. Задоволеність цими факторами також виявилася на високому або середньому рівні, крім чинника можливості професійного зростання – нею задоволені трохи більше 30% опитаних викладачів-жінок. Найменш задоволені викладачі жіночої статі матеріальним фактором та можливістю підвищення кваліфікації – всього 13,6% респондентів виявилися задоволеними оплатою своєї праці та 15,9% – можливістю підвищення кваліфікації за кошти ЗВО.

Зазначимо, що для 92,3% викладачів-чоловіків найбільш значущим мотивуючим нематеріальним фактором виявився гнучкий графік роботи, що пов'язано, як уже згадувалося, з можливістю максимально раціонального використання обмеженого часового ресурсу, а також з можливістю суміщення роботи на інших кафедрах або в інших організаціях. Також викладачі-чоловіки високо оцінили значущість таких факторів, як сприятливий психологічний клімат у колективі – 84,6%, можливість роботи відповідно до своїх інтересів та здібностей та сприятливі відносини з безпосереднім керівником. Найменш значущим для викладачів чоловіків, як і жінок, виявився чинник територіальної близькості місця роботи до місця проживання. Задоволеність найбільш значущими факторами знаходиться на рівні вище середнього, крім зручності робочого графіка – їм задоволені лише 38,5% респондентів чоловічої статі. Що стосується факторів з найменшим рівнем задоволеності, то в цьому випадку результати також схожі з результатами викладачів-жінок – це можливість підвищення кваліфікації та оплата праці.

Розподіл переліку найбільш важливих для науково-педагогічного персоналу факторів нематеріальної мотивації за рівнями акредитації закладів вищої освіти наведено на рис. 2.10.

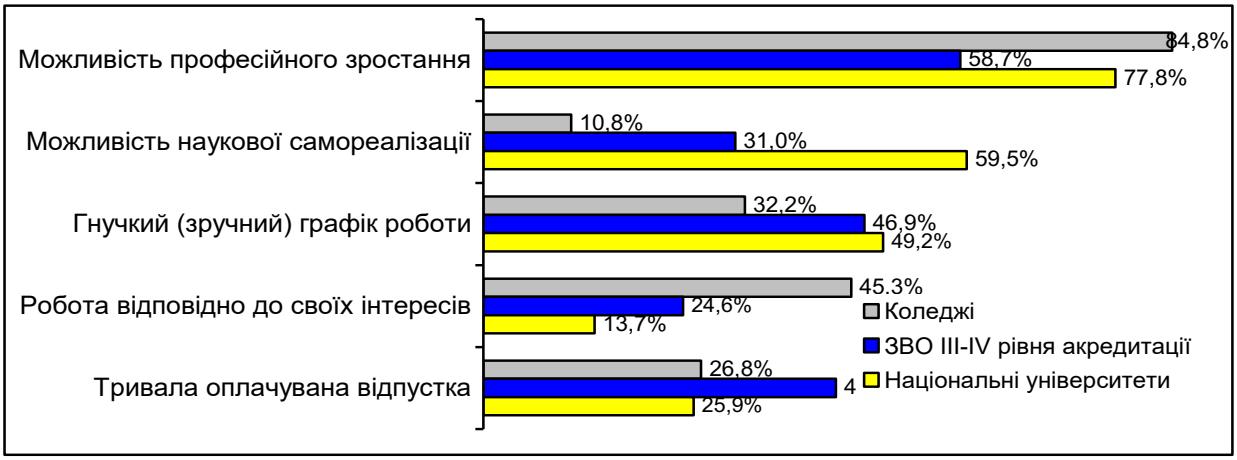


Рис. 2.10. Розподіл найбільш важливих для НПП факторів нематеріальної мотивації за рівнями акредитації ЗВО, %

Джерело: розраховано автором

Наведений розподіл свідчить про суттєву диференціацію факторів нематеріальної мотивації для персоналу ЗВО різної спрямованості. Так, найбільшу оцінку отримав фактор можливості професійного зростання. Для коледжів це найбільш важливий виявлений чинник – його обрали 84,8 % респондентів. Проте, серед персоналу університетів державної та приватної форми власності, що не мають статус національного, даний фактор обрали лише 58,7 % опитаних. Можливість наукової самореалізації серед викладачів досліджених коледжів обрали лише 10,8 респондентів, проте для університетів, що мають статус національного, цей фактор є вагомим – його обрали 59,5 % респондентів.

Також спостерігається висока диференціація за фактором «Робота відповідно до своїх інтересів» - серед досліджених коледжів його обрали 45,3 % опитаних викладачів, при цьому серед університетів, що мають статус національного, цей фактор оцінено лише у 13,7 %. Для персоналу університетів державної та приватної форми власності, що не мають статус національного, суттєве значення має фактор наявності тривалої оплачуваної відпустки.

Другий розділ методологічного блоку присвячений дослідженню рівня науково-педагогічного потенціалу професорсько-викладацького складу. Для цього респондентам було запропоновано оцінити від 1 (найнижчий) до 5 (найвищий) значимість для себе низки наступних умов, характерних для науково-педагогічної складової професійної діяльності викладача:

1. Прагнення до високого рівня професійності.

2. Прагнення до творчих здобутків.

3. Прагнення до отримання високої оцінки власної професійної діяльності з боку керівництва та колег.

4. Прагнення до отримання високої оцінки власної педагогічної майстерності з боку студентів.

5. Володіння методами наукових досліджень.

6. Критичність мислення, здатність до оціночних суджень.

7. Здатність до самоаналізу.

8. Бажання переймати досвід творчих пошуків інших педагогів.

9. Здатність до участі у наукових проектах, планування експериментальної роботи.

10. Здатність до створення авторських курсів, програм та методик.

11. Здатність опановувати швидкі зміни інформаційних технологій.

12. Здатність до співпраці та командної роботи.

13. Впевненість у собі.

14. Відповідальність за результати освітнього процесу.

Дані загального результату дослідження демонструють, що в цілому викладачі ЗВО вважають найбільш значущими такі умови науково-педагогічної професійної діяльності, як Здатність до участі у наукових проектах, планування експериментальної роботи, прийняття на себе відповідальності за реалізацію наукових проектів, прагнення до високого рівня професіоналізму та здатність до співпраці та командної роботи – у їх користь висловилися 48,4%, 40,6%, 38,6% та 31,6% респондентів відповідно. Найменш переважною виявилася така умова, як здатність опановувати швидкі зміни інформаційних технологій – такою його визнали 24,5% опитаних. Практично такі ж результати демонструє сепарований аналіз викладачів, які мають і не мають вченого ступеня.

Результати аналізу значущості умов науково-педагогічної професійної діяльності професорсько-викладацького складу ЗВО за віком показали, що молоді викладачі до 35 років найбільш високо оцінили таку умову, як прагнення високого рівня професіоналізму – на його користь висловилася половина опитаних молодих викладачів. Як і в інших, здатність опановувати швидкі зміни інформаційних технологій у викладачів до 35 років виявилося найменш бажаної умовою науково-дослідної складової трудової діяльності.

Розподіл переліку найбільш важливих для науково-педагогічного персоналу умов науково-педагогічної діяльності за рівнями акредитації закладів вищої освіти наведено на рис. 2.11.

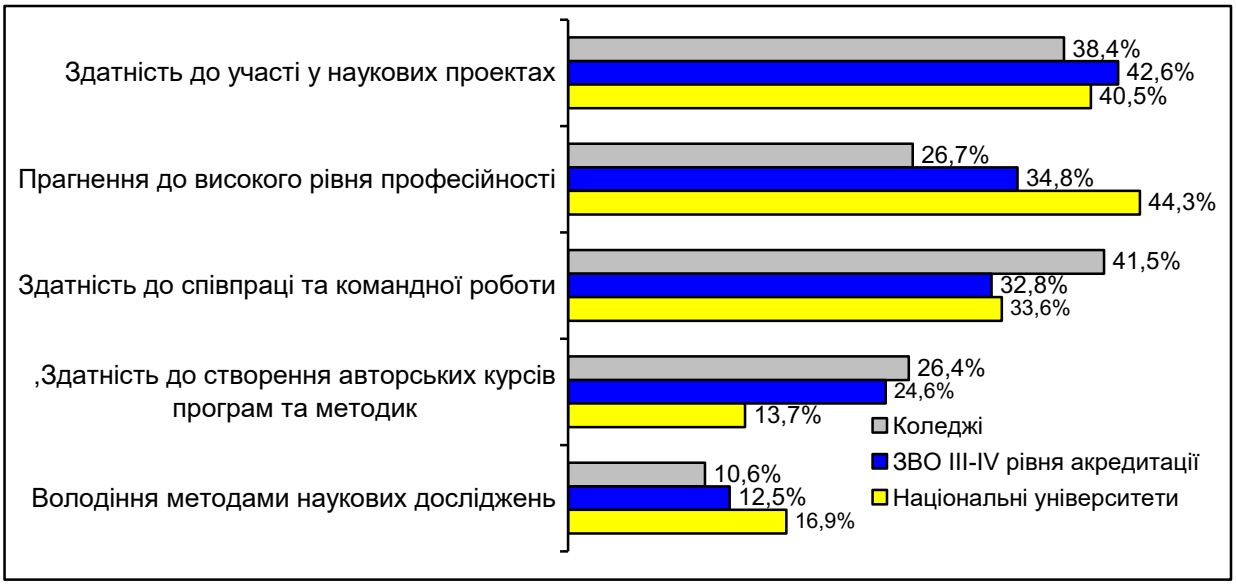


Рис. 2.11. Розподіл найбільш важливих для НПП умов науково-педагогічної діяльності за рівнями акредитації ЗВО, %

Джерело: розраховано автором

Отриманий розподіл свідчить, що найбільш значущими умовами науково-педагогічної діяльності є здатність до участі у наукових проектах, планування експериментальної роботи – 38,4 % для коледжів, 42,6 % – для ЗВО III – IV рівнів акредитації, 40,5 % – для університетів, які мають статус національного.

Також важливою умовою дослідженні НПП вважають прагнення до високого рівня професійності (26,7 %, 34,8 % та 44,3 % відповідно), здатність до співпраці та командної роботи (41,5 %, 32,8 % та 33,6 % відповідно) та здатність до створення авторських курсів, програм та методик (26,4 %, 24,6 % та 13,7 % відповідно).

Третій розділ методологічного блоку присвячений дослідженню бар’єрів (демотиваторів), які перешкоджають здійсненню окремих аспектів науково- педагогічної діяльності викладачів ЗВО, а саме науково-дослідної та інноваційної. Система вищої освіти історично з різних причин повільно адаптується до нововведень. Внаслідок складності (через когерентність і безперервність науки та освітнього процесу), консервативність і трудомісткість вищу освіту досить важко зробити більш інноваційно

активною. Респондентам було запропоновано вибрати варіанти з представленого переліку або запропонувати та додати власні (див. додаток И). Серед запропонованих варіантів значилися:

1. Низька задоволеність досягнутими результатами роботи.
2. Конформізм, небажання працювати у незвичних умовах.
3. Невміння «утримувати» аудиторію.
4. Недостатня поінформованість у колективі про можливі інновації.
5. Опір організаційним змінам.
6. Велике педагогічне навантаження.
7. Недостатність досвіду роботи.
8. Недостатнє матеріальне стимулювання.
9. Недостатнє моральне заохочення.
10. Відсутність методичної допомоги.
11. Інше.

Дослідження показало, що майже 25% респондентів визнали велику педагогічну завантаженість основним бар'єром (демотиватором) здійснення ефективної науково-педагогічної роботи. Ще 23,7% опитаних визнали таким недостатнє матеріальне стимулювання. Також серед найбільш вагомих факторів, що гальмують розвиток науково-педагогічної та інноваційної складової професійної діяльності у ЗВО, на думку респондентів, виявилися недостатнє моральне стимулювання, відсутність методичної допомоги з розробки та впровадження інновацій, а також слабка поінформованість та обізнаність викладачів про таку діяльність у принципі.

Серед бар'єрів, не означених в анкеті, викладачі вказували такі: недостатність технічної та матеріальної бази для впровадження наукових розробок та інновацій; відсутність зовнішніх зв'язків для обміну досвідом науково-дослідної та інноваційної діяльності; нерентабельність розробки та впровадження інновацій, а також неефективна організація роботи викладача, велике організаційне навантаження та бюрократизація всіх процесів у системі вищої освіти. Однак були й такі викладачі, які вважали, що для

розробки та впровадження інновацій у роботу ЗВО немає жодних перешкод.

Розподіл переліку найбільш важливих для науково-педагогічного персоналу бар'єрів (демотиваторів) науково-педагогічної діяльності за рівнями акредитації закладів вищої освіти наведено на рис. 2.12.

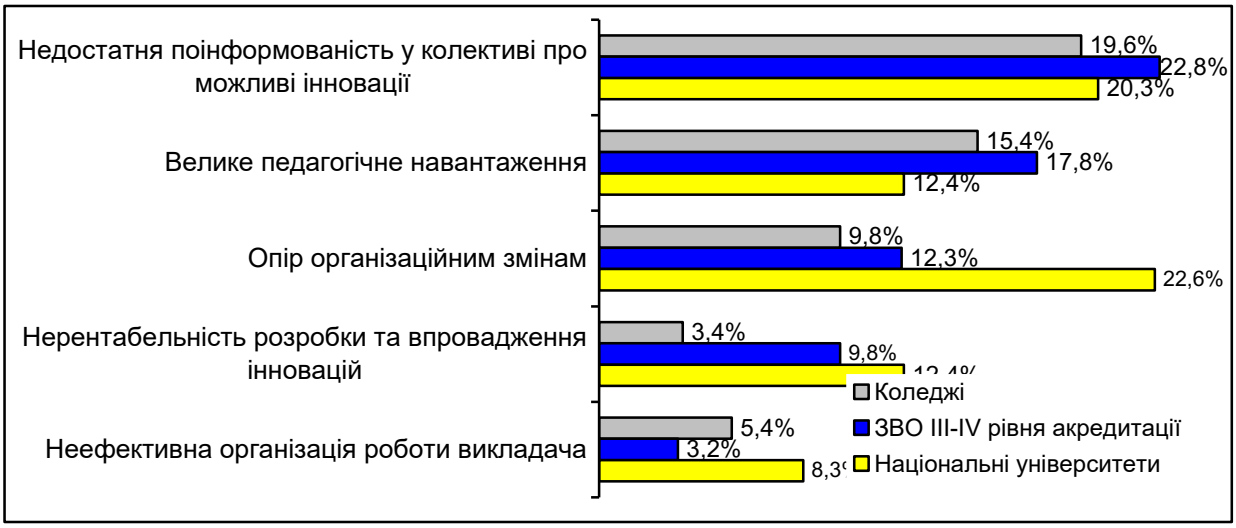


Рис. 2.12. Розподіл бар'єрів (демотиваторів) науково-педагогічної діяльності за рівнями акредитації ЗВО, %

Джерело: розраховано автором

Таким чином, серед найбільш впливових бар'єрів (демотиваторів) встановлено такі: недостатня поінформованість у колективі про можливі інновації – 19,6 % для коледжів, 22,8 % – для ЗВО III – IV рівнів акредитації, 20,3 % – для університетів, які мають статус національного; велике педагогічне навантаження (15,4 %, 17,8 % та 12,4 % відповідно); опір організаційним змінам (9,8 %, 12,3 % та 22,6 % відповідно); нерентабельність розробки та впровадження інновацій (3,4 %, 9,8 % та 12,4 % відповідно) та неефективна організація роботи викладача (5,4 %, 3,2 % та 8,3 % відповідно).

Останній розділ був присвячений визначенню видів діяльності, які викладачі використовують або бажали б використовувати у науково-педагогічній роботі. Для цього було запропоновано перелік основних видів професійної діяльності, які можуть реалізовуватись у ЗВО у рамках науково-освітнього процесу:

1. Вдосконалення змісту навчання.

2. Вдосконалення виховного процесу.

3. Навчання в аспірантурі та/або докторантурі.

4. Просування наукових проектів.

5. Розвиток системи оцінювання якості вищої освіти.

6. Розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм (дистанційна освіта).

7. Розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм.

8. Формування інформаційного середовища ЗВО.

9. Вдосконалення професійного становлення особистості викладачів.

10. Власний варіант.

Таким чином, серед професорсько-викладацького складу в цілому найбільш використовуваними видами науково-педагогічної діяльності є вдосконалення змісту навчання та вдосконалення професійного становлення особистості викладачів – їх використовують 71,9% та 75,5% викладачів відповідно. Найбільш невикористаним виявився розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм (33,3%) респондентів, проте даний вид діяльності виявився одним із найбільш бажаних у використанні (36,9%) поряд з розвитком інноваційних форм реалізації освітніх програм (31,5%).

Аналіз мотивації викладачів, які мають науковий ступінь, став практично повним відображенням загального результату, а щодо викладачів, які не мають наукового ступеня, то до переліку найбільш використовуваних видів науково-педагогічної діяльності додалося вдосконалення виховного процесу (63,6% респондентів), а до переліку найбажаніших – формування інформаційного середовища ЗВО (31,8%).

Цікаво, що найбільш використовуваним видом науково-педагогічної діяльності серед викладачів-чоловіків виявилося вдосконалення змісту навчання – його регулярно застосовують 69,2% респондентів. Не застосовує у своїй діяльності чоловіча частина викладачів найчастіше розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм та розвиток адаптивних та

інклюзивних освітніх проектів та програм (30,8% опитаних). Однак дані види науково-педагогічної діяльності виявились і найбажанішими у використанні – на їх користь висловилися 46,1% та 53,9% опитаних.

Що стосується думки жіночої частини викладачів щодо застосування різних видів науково-педагогічної діяльності у своїй роботі, то вона багато в чому збігається із загальними тенденціями. Так, найчастіше у своїй діяльності викладачі-жінки вдаються до вдосконалення професійного становлення особистості викладачів (84,1%) та вдосконалення змісту навчання (72,8%). Найменш використовуваним і одночасно одним з найбільш бажаних передбачувано виявився розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм – 34,1% та 31,8% відповідно. Також викладачі жіночої статі хотіли б освоїти розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм та формування інформаційного середовища ЗВО.

Найбільш використовуваними видами науково-педагогічної діяльності серед молодих викладачів вікової категорії до 35 років є навчання в аспірантурі та/або докторантурі (72,4%), вдосконалення змісту навчання (70%) та вдосконалення професійного становлення особистості викладачів (70%). Найменше використовують молоді викладачі розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм (50%), а найбільш бажаними видами науково-педагогічної діяльності для 40% респондентів стали розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм та формування інформаційного середовища ЗВО.

Показники по викладачам середньої вікової групи розподілилися наступним чином: найвикористовуванішими видами науково-педагогічної діяльності виявилися вдосконалення змісту навчання (69,2%) та вдосконалення професійного становлення особистості викладачів (76,9%); найменш використанішим (35,9%) і водночас найбажанішим (30,8%) виявився розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм.

Зазначимо, що найвикористанішими видами науково-педагогічної діяльності серед викладачів старшої вікової категорії виявилися ті ж, що й у

їхніх молодих колег – удосконалення змісту навчання (87,5%) та вдосконалення професійного становлення особистості викладачів (75%). Також опитування показало, що не використовує ця категорія викладачів тільки такі види науково-педагогічної діяльності, як формування інформаційного середовища ЗВО та розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм (12,5%); останнє (62,5%), поряд із розвитком інноваційних форм реалізації освітніх програм (50%) вони хотіли б використовувати у своїй роботі частіше.

Розподіл переліку найбільш використовуваних чи бажаних видів діяльності у педагогічній праці за рівнями акредитації закладів вищої освіти наведено на рис. 2.13.

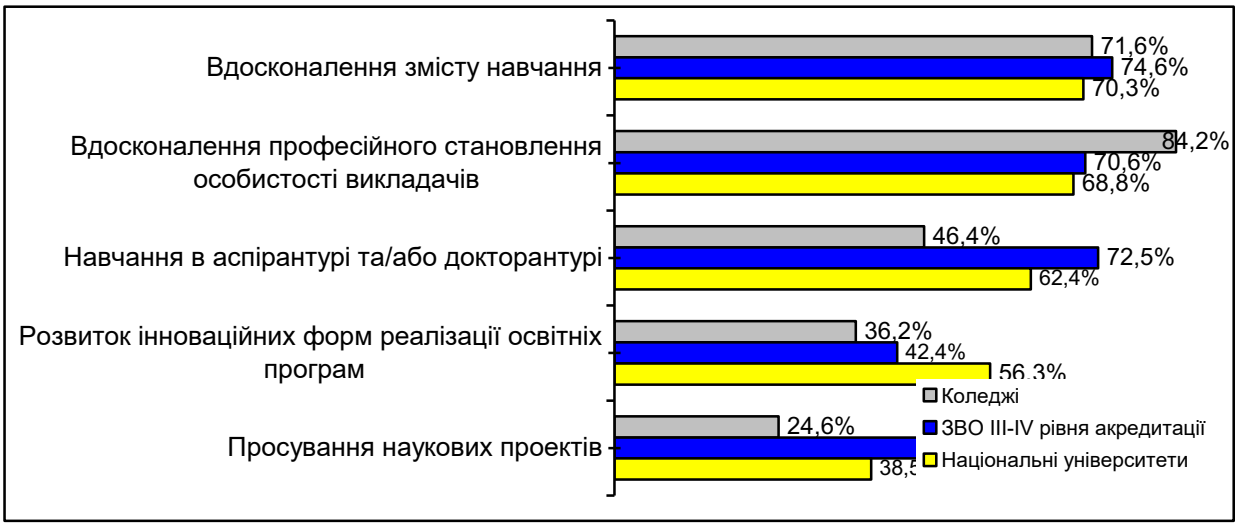


Рис. 2.13. Розподіл найбільш використовуваних чи бажаних видів діяльності у педагогічній праці за рівнями акредитації ЗВО, %

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами розподілу встановлено, що найбільш викристовуваними видами науково-педагогічної діяльності є вдосконалення змісту навчання – 71,6 % для коледжів, 74,6 % – для ЗВО III – IV рівнів акредитації, 70,3 % – для університетів, які мають статус національного; вдосконалення професійного становлення особистості викладачів (84,2 %,

70,6 % та 68,8 % відповідно); навчання в аспірантурі та/або докторантурі (46,4 %, 72,5 % та 62,4 % відповідно); розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм (дистанційна освіта) (36,2 %, 42,4 % та 56,3 % відповідно) та просування наукових проектів (24,6 %, 56,3 % та 38,5 % відповідно).

Таким чином, на підставі проведеного дослідження нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО можна зробити такі висновки та визначити наступні закономірності:

1. Найбільш високе практично для всіх досліджуваних категорій викладачів мотивуюче значення мають нематеріальні фактори – можливість працювати відповідно до своїх інтересів та здібностей, позитивні стосунки з безпосереднім начальством, гнучкий та зручний робочий графік, а також сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

2. Для викладачів, які мають вчений ступінь, матеріальна складова трудової діяльності має більшу значимість, ніж для тих, у кого вчений ступінь відсутній. Викладачі, які не мають наукового ступеня, у прагненні підвищити власний статус надають перевагу можливості професійного зростання та самореалізації, порівняно із матеріальною складовою.

3. Для чоловіків і жінок значимість матеріальної складової науково-педагогічної праці приблизно однакова. Також приблизно на одному рівні знаходиться її значущість для викладачів молодшої та середньої вікової категорії, а для викладачів віком від 55 років вона нижча за середній рівень, що пов’язано з наявністю додаткового джерела доходу у вигляді пенсійних виплат.

4. Незважаючи на те, що матеріальна складова мотивації професійної діяльності викладачів усіх категорій не є визначальною, задоволеність нею всіх категорій респондентів досить низька.

5. Абсолютно у всіх категорій викладачів найменш переважною умовою науково-дослідної складової тпрофесійної діяльності є бажання ризикувати, що демонструє досить високий рівень конформізму професорсько-викладацького середовища.

6. Однією з бажаних умов науково-дослідної складової професійної діяльності викладачів є здатність до співпраці, що вказує на досить високий рівень колективізму.

7. Серед найбільш переважних умов науково-педагогічної діяльності переважна більшість викладачів усіх досліджуваних категорій відзначила готовність брати на себе та нести особисту відповідальність за результати діяльності, що особливо примітно, враховуючи дві попередні закономірності.

8. Найбільш відчутними бар'єрами, що перешкоджають здійсненню науково-педагогічної діяльності в закладах вищої освіти, на думку переважної більшості професорсько-викладацького складу, стали недостатнє матеріальне стимулювання та велике педагогічне навантаження. Це вказує на наявність таких серйозних проблем, як жорстка нестача фінансування ЗВО, нераціональне використання інтелектуального та інноваційного потенціалу науково-педагогічних працівників, який витрачається переважно на аудиторну роботу, а також необхідність подолання наслідків зайвої бюрократизації освітнього процесу, що практично не залишає ні часу, ні бажання, ні можливості для реалізації науково-дослідної та інноваційної діяльності.

9. Практично всі залучені до дослідження категорії викладачів тією чи іншою мірою використовують у своїй роботі такі види професійної діяльності, як удосконалення змісту навчання та професійного становлення особистості викладачів, що найбільш актуально через специфіку саме науково-викладацької діяльності.

10. Найбільш невикористовуваним і водночас найбільш бажаним для використання для більшості категорій викладачів є розвиток адаптивних та інклюзивних освітніх проектів та програм, що обумовлено необхідністю та водночас слабким розвитком інклюзивної освіти в закладах вищої освіти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведене дослідження процесів управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти, зокрема систематизовано методичні підходи до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, наведена аналітична характеристика мотиваційного середовища закладів вищої освіти в системі міжнародних порівнянь, сформовано аторський методичний підхід до дослідження мотиваційних факторів. За підсумками дослідження зроблено наступні висновки.

1. Проведена систематизація наукових досліджень у хронології формування методичних підходів до оцінки та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти за наступними науковими напрямками: класичні теорії, маржиналістські теорії, теорії людського капіталу, теорії людських відносин та теорії людських ресурсів, відповідно до яких конкретизовано зміст праці та методичний інструментарій.

2. Запропоновано класифікацію методів оцінювання мотивації персоналу закладів вищої освіти, згідно з якою виділено спеціальні методи оцінки мотивації персоналу (соціопсихологічні та традиційні опитувальні методи); методи, в яких оцінка мотивації є одним із інструментів (інструментальні методи, зокрема методи, що використовуються для аналізу системи мотивації в організації та методи оцінки якості життя чи якості трудового життя); допоміжні методи та інструменти (статистичні методи та методи збирання інформації). В основі всіх методів, що увійшли до запропонованої класифікації, закладено певну сукупність «критеріїв задоволеності», які необхідно розробити перед або в процесі проведення оцінки системи мотивації.

3. Розроблено класифікацію методів побудови ефективної системи мотивації персоналу закладів вищої освіти на основі виділення трьох рівнів управління, зокрема індивідуально-особистістий рівень, в межах якого виділено психодіагностичний та компетентісний підходи; рівень педагогічного колективу (колективний рівень), в основу якого закладено

теорію поколінь та методичні підходи до управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці; рівень керівництва ЗВО (рівень управлінського впливу), науковою підставою якого є методи, націлені на результатив-ність та ефективність праці, та методи, спрямовані на розвиток персоналу ЗВО.

4. На підставі розроблених класифікацій та наведених викладок і обгрунтувань запропоновано схему методичних підходів до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, яка відображає методи оцінки мотивації персоналу ЗВО, критерії мотивації та методи побудови багаторівневої ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу. Застосування запропонованої системи методичних підходів стала основою проведення комплексної оцінки при розробці системи мотивації персоналу ЗВО.

5. Проведено порівняльний аналіз систем вищої освіти у європейських країнах, проаналізовано дві конструктивно протилежні моделі – романо-німецька та англосакська системи освіти, які будуються на різних по суті гносеологічних базисах – дедуктивному та індуктивному. Конкретизовано, що система вищої освіти в Україні сформована на протязі тривалого часу відповідно до відповідних еволюційних етапів за романо-німецькою системою, яка включає матеріалістичну (країни колишнього РС) та християнську (Німеччина, Австрія) освітні моделі, та виступає дедуктивною (побудованою за принципом дедукції – руху в пізнанні від загального до приватного) освітньою системою.

6. Встановлено особливості систем оплати праці професорсько-викладацького складу зарубіжних країн з точки зору оцінки їх ефективності за показниками співвідношенні заробітної плати до валового внутрішнього продукту у розрахунку на душу населення країни та показником діапазону регулювання оплати праці професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти, розрахованим як відношення максимального окладу академічного персоналу (ставка професора) до мінімального (ставка

молодших наукових співробітників). Виявлено, що на рівні окремих держав системи оплати праці науково-педагогічного персоналу можна охарактеризувати такими особливостями: скандинавські країни (Данія, Швеція) – високою заробітною платою; англосаксонські країни (США, Канада, Великобританія) – прозорою ієрархічною системою оплати праці; країни Західної Європи (Німеччина, Австрія) – наданням професорсько-викладацькому складу вищої школи статусу державного службовця та гарантій гідних умов праці та широкого кола компенсацій.

7. Проаналізовано систему вищої освіти в Україні, встановлено, що система матеріальної мотивації персоналу закладів вищої освіти в Україні ґрунтується на оцінці кваліфікації, ділових та особистих якостей науково-педагогічного та педагогічного персоналу. Незважаючи на те, що критерії оцінки діяльності викладачів у різних ЗВО різняться, всі вони, як правило, включають рівень професіоналізму, педагогічну майстерність, ставлення до роботи, результати наукових досліджень, результати творчої діяльності, минулі заслуги, мотивацію до використання інновацій та інноваційних методів навчання.

8. Розроблено методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Методика складається з чотирьох послідовних етапів:

Етап 1. Оцінювання матеріальної складової мотивації персоналу на основі фінансової та статистичної звітності ЗВО, завданням якого є визначення закономірностей на основі оцінки структури оплати праці НПП для різних ЗВО.

Етап 2. Оцінювання нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО на основі соціалогічного опитування, завданням якого є визначення переліку найбільш впливових факторів нематеріальної мотивації для різних ЗВО.

Етап 3. Угрупування найбільш впливових матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО, завданням якого є створення універсальної шкали груп факторів мотивації для різних ЗВО.

Етап 4. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО, завданням якого є визначення характеру взаємозв'язків різних рівнів мотивації ЗВО

9. Проведене оцінювання матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО відповідно до перших трьох етапів розробленого методичного підходу, для чого було обрано заклади вищої освіти різного рівня акредитації, форми власності та спеціалізації, зокрема: два коледжі – Черкаський державний бізнес-коледж та коледж хорео-графічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»; два університети, що мають статус Національного – Черкаський Національний університет ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет; два університети державної та приватної форми власності – Черкаський державний технологічний університет та Європейський університет. За результатами проведеного дослідження здійснено угрупування виявлених найбільш впливових матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО для подальшого моделювання процесів управління мотивацією науково-педагогічного персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Розробка методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО на основі факторної структуримотиваторів

Протягом усього періоду розвитку вітчизняної системи вищої освіти відбувається постійний її рух, зміна та трансформація, в силу ряду об'єктивних та суб'єктивних причин, результатом якого є перетворення змісту управління вищою освітою, її структури, стану, виходу на новий рівень існування. Таким чином, синергетичні процеси в системі вищої освіти неминучі завжди. Передумови, причини та фактори цього синергітичного процесу визначають умови, зміст та структуру моделей мотивації персоналу закладів вищої освіти.

Моделювання в освітній сфері є одним із ключових методів аналізу при дослідженні системи управління закладами вищої освіти – складної, багатоелементної системи, функціонування якої визначається великою кількістю внутрішніх та зовнішніх факторів. Моделювання мотивації персоналу, відповідно до принципу невизначеності та складності, має забезпечити відкидання багатьох несуттєвих для дослідження факторів, завдяки чому з'являється можливість сконцентрувати увагу на найбільш значущих елементах та способах їх взаємодії.

У попередньому розділі даного дисертаційного дослідження проведені аналітичні процедури оцінювання матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу закладів вищої освіти відповідно до перших двох етапів авторського методичного підходу (див. рис. 2.7). В межах даного підрозділу у відповідності до третього та четвертого етапів здійснюється угрупування найбільш впливових факторів мотивації персоналу ЗВО з подальшим моделюванням процесів управління мотивацією персоналу ЗВО на основі факторного та кореляційного аналізу.

Нині у системі вищої освіти склалася ситуація, коли управлінська функція виступає надсистемним елементом, часто чужорідним. Складається враження, що в багатьох закладах вищої освіти система управління дистанціюється від процесів управління мотивацією персоналу. Окремі акти і програми, що приймаються поза загальним контекстом, ще більше загострюють суперечність, яка, у свою чергу, стає причиною виникнення проблем освітніх систем різного рівня, в тому числі і в закладах вищої освіти. Отже, при використанні методу моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО можна побачити всю цілісність системи мотивації з урахуванням усіх функцій, включаючи управлінську.

Використання моделювання процесів управління мотивацією персоналу з метою підвищення ефективності управління ЗВО є невичерпним джерелом розвитку системи вищої освіти, коли надається можливість побачити та звести до мінімуму відмінності між загальними управлінськими теоріями, які пропагуються та конкретними, апробованими на практиці.

Фактори мотивації мають достатньо суб’єктивний характер для різних педагогічних колективів та окремих науково-педагогічних працівників. Мотивація є тією силою, завдяки якій відбувається становлення, освоєння, провадження науково-педагогічної діяльності. Отже, розкриваючи закономірності мотивації персоналу закладів вищої освіти, необхідно дослідити закономірності формування мотиваційних факторів у окремих груп науково-педагогічних працівників.

Оскільки мотивація персоналу закладів вищої освіти є багаторівневою системою із виділеними автором індивідуально-особистістим, колективним та управлінським рівнями (див. рис. 2.3), всі її підсистеми функціонують таким чином, що навіть при досягненні різних ситуативних цілей, персонал ЗВО повинен продовжувати працювати узгоджено для досягнення загальної для всієї системи мети.

При цьому один і той же поведінковий прояв може бути викликаний різними мотивами (наприклад, намір виступити на конференції може бути

викликаний бажанням відволіктися від роботи та відпочити у відрядженні або бажанням познайомити широку наукову спільноту з важливими науковими результатами). Таким чином кожний мотивуючий фактор буде інформативним не тільки для тієї оцінної шкали, до якої він безпосередньо відноситься, але опосередковано впливатиме й на інші. Тому доцільно розробити розгорнуту структуру мотивуючих факторів, які впливають на науково-педагогічну діяльність персоналу ЗВО.

Так, за підсумками проведеної у попередньому розділі оцінки доцільно здійснити угрупування виявлених факторів мотивації персоналу ЗВО у розрізі матеріальних та нематеріальних за наступними категоріями:

1. Матеріальні фактори мотивації персоналу ЗВО:

1.1. Матеріальні фактори прямого впливу: посадовий оклад, надбавки, доплати та преміювання.

1.2. Матеріальні фактори опосередкованого впливу: участь науково-педагогічних працівників у грантах, фінансування проектів, оплата закладом вищої освіти публікацій та т.ін.

2. Нематеріальні фактори мотивації персоналу ЗВО:

2.1. Нематеріальні фактори професійної самореалізації: можливість професійного зростання, можливість наукової самореалізації, робота відповідно до своїх інтересів.

2.2. Нематеріальні фактори комфортних умов праці: гнучкий графік роботи, тривала оплачувана відпустка.

2.3. Нематеріальні фактори забезпечення умов науково-педагогічної діяльності (фактори робочого процесу): здатність до участі у наукових проектах, планування експериментальної роботи, прагнення до високого рівня професійності, здатність до співпраці та командної роботи, здатність до створення авторських курсів, програм та методик, володіння методами наукових досліджень.

2.4. Нематеріальні фактори діяльнісної мотивації: вдосконалення змісту навчання, вдосконалення професійного становлення особистості

викладачів, навчання в аспірантурі та/або докторантурі, розвиток інноваційних форм реалізації освітніх програм (дистанційна освіта), просування наукових проектів.

2.5. Демотиватори: недостатня поінформованість у колективі про можливі інновації, велике педагогічне навантаження; опір організаційним змінам; нерентабельність розробки та впровадження інновацій та неефективна організація роботи викладача.

Поділ факторів мотивації персоналу закладів вищої освіти на матеріальні та нематеріальні доцільно застосовувати на *управлінському рівні* системи мотивації, оскільки надає можливість керівництву ЗВО більш грунтовно застосовувати інструменти стимулювання. Проте такої класифікації недостатньо для урахування індивідуальних психологічних особливостей окремих працівників та мотивування науково-педагогічних працівників на рівні педагогічного колективу.

До підходів, раціональних на *рівні педагогічного колективу,* насамперед належить концепція зовнішньої та внутрішньої мотивації, запропонована вперше Д. Пельцем і Ф. Ендрюсом [115]. Якщо резюмувати їхні погляди на дану проблему, то внутрішньо мотивованих вчених вони визначають як орієнтованих на наукову працю, які вірять у свої сили, ідеї, які прагнуть до розвитку широти кругозору, а не до вузької спеціалізації [115, с. 160]. Зовнішньо мотивованих науковців автори описують як орієнтованих на статус, на службову кар’єру [115, с.159] і все, що з цим пов’язано (науковий ступень, вчене звання, публікації, нагороди, заробітна плата). В методичному аспекті Д. Пельц та Ф. Ендрюс розробили анкету, яка дозволяє, окрім інших аспектів науково-педагогічної діяльності, дослідити також й мотивацію. Слід зазначити, що розроблена Д. Пельцем та Ф. Ендрюсом анкета використовується зарубіжними дослідниками досі [116].

Т.М. Амабайл та Р. Конті [117], залишаючись у рамках концепції зовнішньої та внутрішньої мотивації, досліджували робоче середовище для творчості в організаціях, які здійснюють наукові та дослідно-конструкторські

розробки – НДДКР (R&D), а згодом стали досліджувати всі види творчої діяльності (у тому числі й науково-педагогічної). Т.М. Амабайлом у співавторстві зК.Г. Хіллом, Б.А. Хеннесі та Е.М. Тайхомбула розроблена методика, що діагностує зовнішню та внутрішню мотивацію [118], але вона була створена для широкого кола професій (не тільки для науково-педагогічної діяльності) та відображала універсальність мотивації, а не її специфічність.

Концепти внутрішньої та зовнішньої мотивації і зараз активно використовують при роботі, наприклад, із співробітниками R&D-організацій [119, 120]. Не заперечуючи необхідність дослідження зовнішньої та внутрішньої мотивації у науково-педагогічній діяльності, слід зазначити, що такий поділ є досить узагальненим та не дає можливості виявлення специфіки мотивації персоналу ЗВО та не вичерпує весь спектр особистих (індивідуальних) мотивів науково-педагогічних працівників. Тому на *індивідуальному рівні* автором здійснено деталізацію шляхом виділення особистих мотивів. Так, до *внутрішньої мотивації* віднесено наступні види.

1. Пізнавальна мотивація – мотиватори, що спонукають науково-педагогічних працівників займатися науковими пошуками та досягати успіху у науковій діяльності.

Пізнавальну мотивацію в роботі науково-педагогічних працівників зарубіжні науковці як самостійний окремий різновид мотивації практично не вивчали. Д. Пельц та Ф. Ендрюс [115], Т.М. Амабайл [121] розглядали пізнавальну мотивацію як елемент внутрішньої мотивації. Ума Дж. Айєр та Т. Дж. Камаланабхан [122] вивчали пізнавальну мотивацію як компонент мотивації досягнення.

Серед перших методик, розроблених для вивчення пізнавальної мотивації, можна зазначити Онтаріо-тест внутрішньої мотивації (OntarioTest of Intrinsic Motivation), розроблений Х. Деєм [123] і використовуваний згодом Тімоті М. Осбергом [124]. Однією із субшкал даної методики виступає субшкала наукового інтересу, цікавості.

У моделюванні пізнавальної мотивації проблема полягає в тому, що існує досить велика кількість конструктів, що відображають одну або кілька її сторін.Зокрема, відомий американський психолог Джон Т. Качіоппо з колегами вважають, що пізнавальна мотивація – це «…стабільна індивідуальна характеристика людей, що виражається в тенденції займатися та отримувати задоволення від застосування когнітивних зусиль» [125, с. 198].

Джордан А. Літман та Чарльз Д. Спілбергер [126] пізнавальну мотивацію розглядають як зацікавленість. Група дослідників у складі М. Коссовської [127, 128], А.В. Круглянського та Д.М. Вебстера [129, 130] пов'язують пізнавальну мотивацію з потребою у завершеності. При цьому потреба у завершеності представлена зазначеними науковцями у виді двополюсної моделі, на одному полюсі якої – низький рівень пізнавальної мотивації (потреба у завершеності), на іншому – високий рівень пізнавальної мотивації (потреба у незавершеності). Отже, при кожному підході розкривається певна грань пізнавальної мотивації, але синтез цих аспектів у єдиній концепції у сучасній науці відсутня.

Інша проблема полягає в тому, що практично ніхто зі згаданих вище дослідників не вивчали пізнавальну мотивацію у науково-педагогічних працівників. В основному всі дослідження були проведені не на специфічних вибірках персоналу ЗВО, а на інших категоріях осіб (найчастіше студентів ЗВО, коледжів). Це суттєво збіднює уявлення про пізнавальну мотивацію і не дозволяє розкрити її суть до кінця. Зокрема, розглянутий вище конструкт «потреба в завершеності» у науково-педагогічних працівників може мати вигляд не біполярної шкали, один полюс якої виключає інший, а представляти дві окремі характеристики. Так, науковець, за переконанням автора даного дисертаційного дослідження, у своїй пізнавальній діяльності повинен поєднувати два аспекти: з одного боку, прагнути когнітивної завершеності, досягнення відповідності нових знань старим структурам, але з іншого – він повинен вселяко прагнути до інноваційності у своїх наукових

підходах. Багатозначність та відкритість інформації сприймається більшістю науково-педагогічних працівників не як дискомфортна ситуація, а як звичайна, робоча і навіть як бажана, оскільки це, у свою чергу, дасть змогу винайти щось нове. «Потреба в завершеності» та потреба в «уникненні завершеності» у науково-педагогічній діяльності набувають дещо іншого значення і несуперечливо поєднуються на основі принципу доповненості.

2. Ціннісна мотивація (як окрема і самостійна мотиваційна область науково-педагогічної діяльності) дуже рідко розглядалася зарубіжними колегами, можливо тому, що ті чи інші цінності (наприклад, цінність доведення наукової істини) можуть бути необхідними компонентами інших мотивів (наприклад, пізнавальних). Аргументованими можна вважати ідеї Майкла В. Мартіна [131, 132], який висунув ідею про те, що наукова творчість, яка морально насичує наукову діяльність смислами, значеннями, і не лише особистісними, а й загальнолюдськими, має низку переваг перед науковою творчістю, яка не спирається на певні моральні принципи. Це дозволяє внутрішньо мотивувати науково-педагогічного працівника, навіть коли вичерпається, наприклад, зовнішня матеріальна мотивація.

Слід підкреслити, що взагалі методик для діагностики ціннісної сфери особистості досить мало. Можна назвати, наприклад, шкалу міжособистісних цінностейКеннета Д. Локка [133] або широко відому методику Шалома Г. Шварца та Вольфганга Більскі [134]. Можливо, неявно припускається, що інші мотиви (наприклад, самоактуалізації або домінування, влади тощо) також автоматично можуть розглядатися як цінності. У будь-якому випадку, ціннісна мотивація, особливо в науково-педагогічній діяльності, досліджена та інструментально забезпечена значно меншою мірою, ніж інші мотиваційні сфери.

3. Мотивація наукової конкуренції. Мотивація конкуренції досліджується зараз досить широко. Так, наприклад, Діпак Малхотра [135] розглядає конкуренцію як один з основних факторів, що мотивують будь-яку професійну діяльність. Мотивація суперництва у спорті досліджується

авторським колективом у складі Гевіна Дж. Кілдаффа, Гілларі Енгер Елфенбейн та Баррі М. Стау [136], у високотехнологічних, творчих видах діяльності (зокрема, у програмування) – представниками Гарвардської школи бізнесу Кевіном Дж. Будро та Карімом Р. Лахані [137], в галузі інновацій – Кевіном Дж. Будро, Ніколою Лакетером та Карімом Р. Лахані [138]. З іншого боку, методик, спрямованих на вимір мотивації конкуренції, не так багато, і всі вони розглядають конкуренцію лише як один з вимірників. Наприклад, методика оцінки орієнтації на конкурентність та досягнення у спорті Даяни Л. Гілл, Девіда А. Дзевалтовскі та Томаса Е. Дітера [139] або домінування у робочому середовищі Річарда М. Стірса та Деніеля Н. Браунштейна [140].

Конкуренція в науці матиме дещо інший характер, ніж на виробничих підприємствах. У дослідженнях Томаса Домена та Арміна Фалька [141] встановлено, що на виробничих підприємствах чим вища кваліфікація працівника, тим комфортіше він відчуває себе у конкурентному середовищі. Наші спостереження показують, що в науково-педагогічному середовищі кваліфікація, статус вченого не пов’язані безпосередньо з перевагою конкурентного середовища.

Факторами *зовнішньої мотивації* у науково-педагогічній діяльності автор даного дослідження вважає наступні види.

1. Мотивація досягнення успіху – конструкт, активно використовуваний такими науковцями, як Марко Берсанеллі, Маріо Гаргантіні [142] та багатьма іншими. У сучасних дослідженнях вимірювання мотивації досягнень у науково-педагогічних працівників є доволі популярним. Той факт, що спрямованість на досягнення відіграє більшу роль у роботі вченого, одна з перших відзначала Енн Ро [143] ще у 50-х роках минулого сторіччя. Індійські науковці Ума Дж. Айєр та Т. Дж. Камаланабхан [144] розробили Шкалу мотивації досягнення (Achievement Motivation scale – AM) спеціально для науковців. Шкала включає 10 субшкал, які відповідають структурним компонентам мотивації досягнення, що виділяються авторами: орієнтація на завдання, наполегливість, конкурентоспроможність,

передбачувана поведінка, фактична поведінка в ситуації тестування, реакція на успіх або невдачу, орієнтація на майбутнє, незалежність, ригідність та залученість [144, с.189].

Важливо відзначити, що шкала розроблялася саме на вибірці дорослих осіб, які займаються науково-дослідною діяльністю. Проте у змісті питань специфіка досягнень саме у сфері науково-педагогічної діяльності не була відображена.

Досліджуючи мотивацію досягнення у науковців, які перебували у тривалій індійській експедиції в Антарктиці, Манджу Мехта та Гітанджалі Чуг [145], використовували анкету для збору соціально-біографічних даних та один з різновидів тесту незакінчених стверджень. На підставі аналізу результатів тесту шляхом експертної оцінки науковцями було зформовано висновок про мотивацію досягнення випробуваного. Застосування таких громіздких схем дослідження та вибір не найнадійніших методик ще раз підкреслює дефіцит у галузі методів діагностики мотивації науково-педагогічного персоналу.

2. Мотивація безпеки. Мотивація безпеки у науковій діяльності вивчалася вкрай рідко. В якості прикладу можна привести проведене у 80-х роках минулого сторіччя дослідження американського науковця Герта Гофстеде [146], де він описує потребу у соціальній гармонії та потребу у соціальній безпеці групи співробітників організацій, які займаються НДДКР. Можливо, це пов’язано зі сформованим ідеалізованим образом вченого, як «лицаря науки», нездатного відчувати страх. Серед останніх досліджень слід відзначити процедуру оцінювання мотивації мультикультурних організацій, що займаються НДДКР, розроблену Марією Граховською та Хенком Ян ван Шуппен [147], яка включає оцінку потреби в соціальній гармонії та потребу в соціальній безпеці у своєї концепції, що поєднує чотири різних мотиви наукової діяльності.

3. Мотивація непрямого впливу – виділена автором для виявлення мотивів невизначенності у співробітників ЗВО, які обрали науково-

педагогічну діяльність без цілеспрямованого вибору, внаслідок випадкових обставин.

Поділ факторів мотивації на групи є достатньо суб’єктивним та повинен відповідати встановленим завданням. Так, у роботах зарубіжних авторів можна знайти класифікації факторів досить загального призначення, що вимірюють мотивацію науково-педагогічного персоналу. Наприклад, Т.М. Амабіле, К.Г. Хілл, Б.А. Хеннессі та Е. М. Тайге у своєї методиці застосували узагальнений підхід, що вимірює лише внутрішню та зовнішню мотивацію [117], британські науковці Л.Х.В. Макміллан, Е.К. Брейді, М.П. О’Дрісколл, Н. Марш створили методику для діагностики вовлеченності в роботу, задоволення роботи, драйва [148], Стефан Дерошерс та Вероніка Дахір розробили тест, що діагностує кар'єрні амбіції [149], М Коссовська створила методику, що дозволяє діагностувати пізнавальну мотивацію (у розглянутому вище конструкті «потреба у завершеності – потреба у незавершеності») [150]. Відповідно, якщо необхідно виявити трудові та професійні мотиви науково-педагогічного персоналу, потрібно дослідити деякі загальні мотиви (наприклад, зовнішні чи внутрішні, мотиви досягнення чи уникнення невдачі) припускаючи, що вони мають місце у науково-педагогічній діяльності. Колектив авторів у складі Джеремі Б. Річардса, Джордана Літмана та Девіда Х. Робертса [151] для того, щоб виявити особливості мотивації студентів-медиків використовували методику, що діагностує цікавість, однак методика розроблялася не для даної специфічної групи, а як універсальна, здатна виявити цікавість у різних вікових та професійних груп.

Тільки останніми роками закордонні колеги, наприклад, Крістін Конраді, Бонг Гі Джанг та Майкл С. Маккенна [152], колектив німецьких авторів U. Schiefele, E. Schaffner, J. Möller, A. Wigfield [153] стали приходити до ідеї, що мотивація має складну, комплексну будову та включає кілька факторів. Наприклад, три описаних вище мотиваційних факторів (пізнавальна, досягнень та безпеки) A.C.H. Szeto. R.M. Sorrentino,

S. Yasunaga, S. Kouhara, L. Lin. розглядають у спільному вплив на успішність студентів [154]. Це питання досліджується в кроскультурному аспекті. Отримані авторами результати відкривають широкі можливості подальшого дослідження спільної дії даних мотивів, у тому числі відносно мотивації науково-педагогічної діяльності.

Однак часто автори, що досліджують мотивацію (у тому числі у науковій та науково-педагогічній діяльності), виділяють та об'єднують кілька факторів, видів мотивації на компілятивній основі, внаслідок простого підсумовування підходів та досліджень. Так, колектив словацьких авторів A. Arzenšek, K. Košmrlj, N.T. Širca [155] досліджують спільний вплив на передачу та використання на практиці наукових знань наступних мотивів: внутрішніх, фізичної та економічної безпеки, дослідницьких, пізнавальних, набуття статусу, підтримання репутації та престижу.

Інший шлях об'єднання різних мотивів або їх груп в єдиному дослідженні мотивації персоналу ЗВО можна позначити як емпіричний. У дослідженні С.М. Глінн, П. Брікмен, Н. Армстронг та Г. Таасобширазі [156] при розробці анкети для оцінювання мотивації наукової діяльності студентів застосували до отриманих емпіричних даних експлораторний і підтверджувальний факторний аналіз, виділивши п'ять мотиваційних факторів, позначених як «внутрішня мотивація», «кар'єрна мотивація», «самодетермінація», «самоефективність» та «шкільна» мотивація [156, с.1157].

У ряді випадків зроблені спроби створення деяких концепцій або типологій, не просто узагальнюючих, але й пояснюючих принципи об'єднання мотивів. В дослідженнях культуральних особливостей мотивації M. Hrakhouskaya та H. van Schuppen [147] використовували типологію культур за ознаками: «індивідуалізм – колективізм», «маскулінність – фемінінність», «коротка або далека дистанція влади», «низький або високий рівень уникнення невизначеності». Відповідно до цих культур були виділені мотивуючі потреби: потреба у досягненнях (включає загальну потребу у

досягненнях та потребу в індивідуальних досягненнях), потреба у соціальній конгруентності (включає потребу у соціальній гармонії та потребу у соціальних досягненнях), потреба у владі чи безпеці, потреба в автономії (включає потребу у рівності або потребу у свободі).

Враховуючи наведені вище міркування, автором даного дисертаційного дослідження пропонується розгорнута структура факторів мотивації, яка має наступний вид (рис. 3.1).

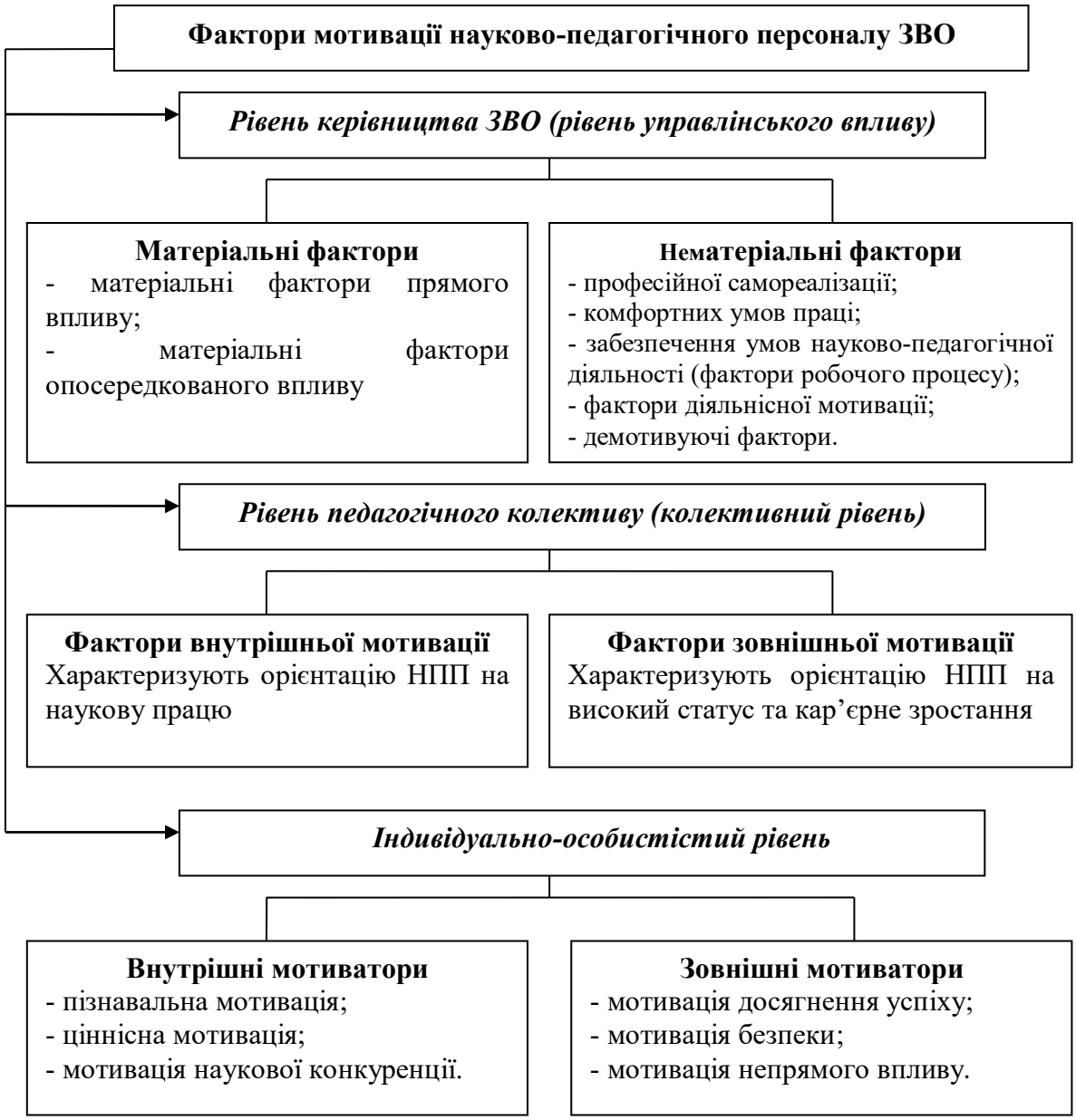


Рис. 3.1. Розгорнута структура факторів мотивації науково-педагогічного персоналу (НПП) закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Система мотивації, як відомо, рухлива, постійно розвивається і вдосконалюється, внаслідок чого виявляються синкретичні явища (які не піддаються чіткій класифікації), що демонструють розмитість меж тієї чи іншої класифікації. Для оцінки достовірності отриманої факторної структури мотивації персоналу закладів вищої освіти в межах четвертого етапу авторського методичного підходу (див. рис. 2.7) здійснено моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО.

Моделюванням процесів управління мотивацією персоналу в різні періоди розвитку системи вищої освіти займалося чимало дослідників. У зв'язку з необхідністю розгляду управлінських проблем мотивації персоналу ЗВО, розглянемо кілька основних, загальноприйнятих точок зору на процес її моделювання.

Моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО може бути охарактеризовано кібернетичним поняттям моделювання складних систем. Найбільш поширене розуміння системи як сукупності елементів, що перебувають у взаємодії та утворюють певну цілісність, єдність. Важливою якістю будь-якої системи є емерджентність – наявність таких властивостей, які не притаманні жодному з елементів, що входять до системи. Тому при моделюванні процесів управління мотивацією персоналу недостатньо користуватися методом їхнього розчленування на елементи з подальшим вивченням цих елементів окремо. Однією з труднощів моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО є те, що майже не існує в ньому таких об'єктів, які можна було б розглядати як окремі (позасистемні) елементи.

При моделюванні процесів управління мотивацією персоналу істотним параметром є вихідна інформація про елементи та умови моделі. Вона може бути поділена на дві категорії: про минулий розвиток та сучасний стан об'єктів (факторів мотивації) та про майбутній їх розвиток, дані про очікувані зміни їх внутрішніх параметрів та зовнішні умови (прогнози). Друга категорія інформації є результатом самостійних досліджень, які можуть виконуватися за допомогою моделювання.

Складність моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО визначається кількістю елементів, що входять до системи мотивації, зв'язками між цими елементами, а також взаємовідношеннями між управлінськими процесами і зовнішнім середовищем, об'єктивними та суб'єктивними факторами.Саме складні об'єкти становлять найбільший інтерес для моделювання; саме тут моделювання може дати результати, які не можна отримати іншими способами дослідження.

Моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО дозволяє виділити принаймні чотири аспекти, що характеризують його як управлінську проблему. Моделювання дозволяє:

1. Удосконалити систему інформації, необхідної для ефективного управління. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу дозволяє впорядкувати систему інформації, виявляти недоліки в наявній інформації та виробляти вимоги для підготовки нової інформації або її коригування. У зв'язку з цим при моделюванні процесів управління мотивацією персоналу ми можемо керівнику ЗВО надати практичний інструмент, що дозволяє побачити та змінити ті інформаційні елементи та умови, які допоможуть удосконалювати процес управління.

2. Інтенсифікувати управління. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу дозволяє підвищити точність управлінських прийомів за рахунок оптимізації та/або зміни елементів об'єкта, тих умов та факторів, які можуть заважати ефективності управління в закладах вищої освіти.

3. Підвищити глибину аналізу управлінських проблем. При структурному моделюванні процесів управління мотивацією персоналу значно посилюються можливості аналізу конкретної взаємодії на окремі суб'єкти моделі мотивації на різних її рівнях; вивчення багатьох мотиваційних факторів, що впливають на систему мотивації, оцінки наслідків зміни умов її розвитку та т.ін.

4. Вирішити принципово нові (інноваційні) завдання. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу дозволяє побачити можливості

структурних, змістовних та інших змін в управлінні. Можливості надбудови та переформатування моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО, покращення та його зміни з метою створення інноваційного характеру управління є найважливішою сучасною проблемою дослідницького характеру. Виникнення нового можливе там, де надані більші можливості, де є свобода вибору. Відповідно до принципу надмірності, завдяки якому нові елементи, що виникають, зберігаються всі, незалежно від того, чи є найближчі перспективи включення їх до оновленої системи мотивації.

Соціальні системи, якою є система мотивації персоналу ЗВО, схильні до різноманіття випадкових впливів, вони глобальні, і багато в їх діяльності підпорядковане якісним оцінкам, які ускладнюють їх кількісні характеристики. В результаті застосування моделювання процесів управління мотивацією персоналу, його модель набуває властивостей концептуального інструменту, за допомогою якого можна здійснювати управлінські функції по відношенню до процесу, що моделюється. Модифікуючи елементи системи мотивації та відношення між ними, можна передбачати ті зміни, які можуть відбуватися у системі. Саме з цим пов’язана управлінська цінність авторської методики моделювання.

Моделювання складних явищ соціальних систем, у тому числі процесів управління мотивацією персоналу, пов’язане із фундаментальною проблемою повноти кожної сконструйованої моделі. Жодна модель, навіть дуже складна, не може дати повного уявлення про об’єкт дослідження, що вивчається, і точно передбачити його розвиток або описати траєкторію руху в певному просторі.Тому ефективніше виділити один з основних аспектів при моделюванні мотивації персоналу ЗВО – управлінський.

З позицій управлінського підходу важливу роль відіграє визначення послідовності етапів моделювання системи мотивації персоналу ЗВО, представлена автором у виді наступної блок-схеми (рис. 3.2).

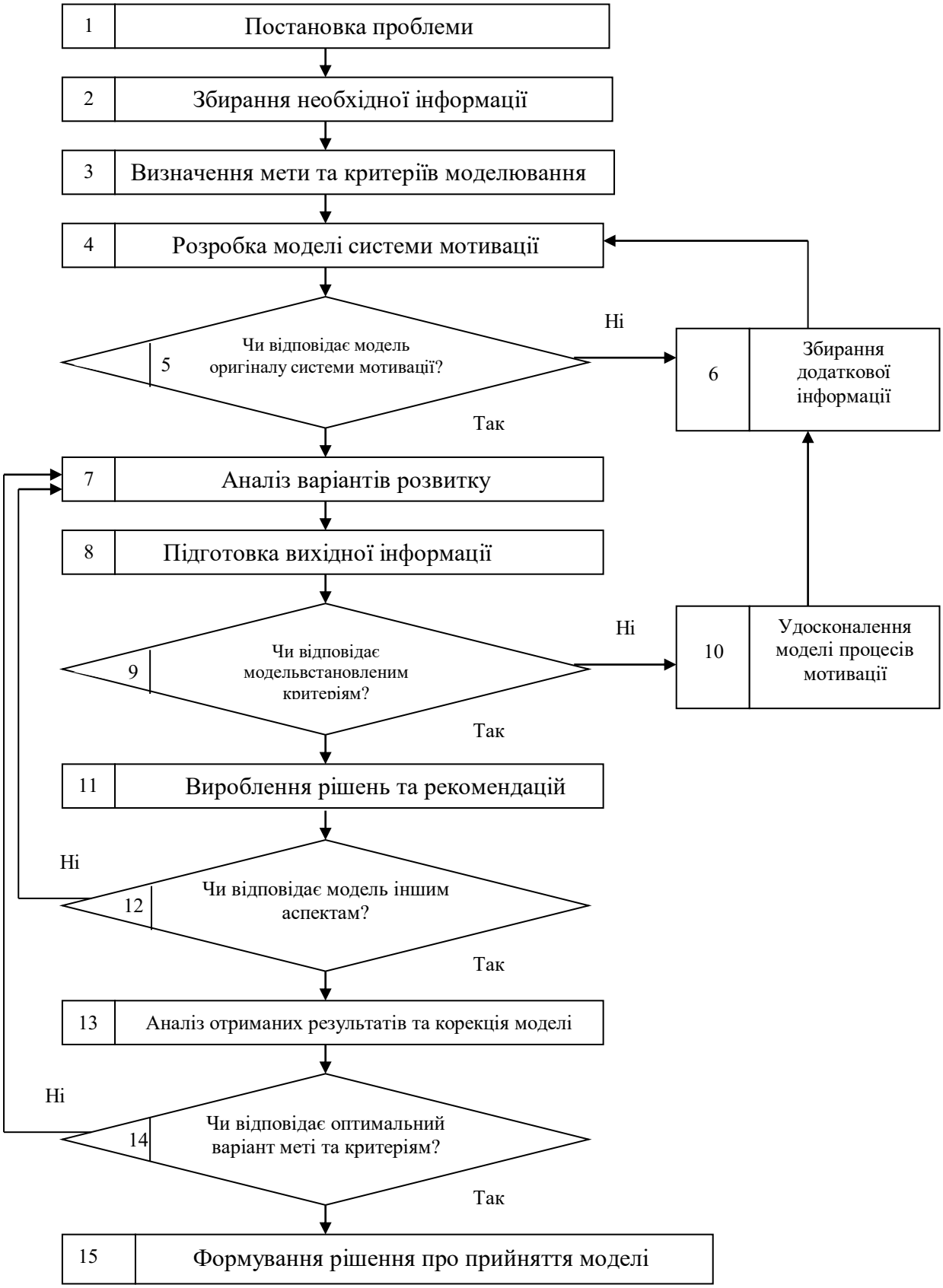


Рис. 3.2. Блок-схема моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО

Джерело: розроблено автором

Можна виділити кілька етапів моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО, представлені на пропонованій блок-схемі. Перші три етапи полягають у постановці проблеми та її якісному аналізі. Необхідно чітко сформулювати та зрозуміти всіма учасниками моделювання сутність проблеми, прийняті припущення та ті питання, на які потрібно отримати відповіді. Цей етап включає виділення найважливіших рис та властивостей системи мотивації персоналу ЗВО, відбір визначальних мотивуючих факторів та абстрагування від другорядних; вивчення факторної структури системи мотивації та основних залежностей, що пов'язують її елементи; формулювання попередніх гіпотез, що пояснюють мотиваційну поведінку персоналу ЗВО та розвиток системи мотивації.

Побудова моделі (блок 3) здійснюється на етапі формалізації проблеми, передбачає вибір виду моделі, вираження її у вигляді конкретних елементів, залежностей та відношень. Зазвичай спочатку визначається основна конструкція (тип, вид) моделі, а потім уточнюються деталі цієї конструкції, конкретний перелік параметрів, умов, факторів, принципів, форм зв'язків. Таким чином, побудова моделі підрозділяється у свою чергу на кілька стадій. Тут можна ще раз нагадати, що неправильно вважати, що чим більше фактів враховує модель, тим вона краща і дає кращі результати. Те саме можна сказати про такі характеристики складності моделі, як використовувані форми залежностей, врахування факторів випадковості та невизначеності та т.ін. Зайва складність та громіздкість моделі ускладнюють процес дослідження. Потрібно враховувати не тільки реальні можливості, а й зіставляти трудомісткість моделювання з ефектом, що отримується (при зростанні складності моделі приріст витрат може перевищити приріст ефекту).

Доцільним, на думку автора, є створення кількох м'яких (гнучких) моделей, що мають послідовний характер, які поділяються на структурні рівні за зростанням складності описуваних процесівуправління мотивацією персоналу ЗВО таким чином, що наступний рівень (блок 5) ґрунтується на

результатах попереднього рівня з додаванням необхідної на даному етапі зовнішньої по відношенню до моделі інформації. Соціальний аспект враховується за допомогою вбудовування у модель результатів суб'єктних та експертних опитувань, спрямованих на виявлення рівня задоволеності науково-педагогічного персоналу.

При здійсненні моделювання доводиться балансувати на межі повноти та валідності представлення елементів об'єкта дослідження. Під валідністю при цьому ми розуміємо те, що близько до достовірності, адекватності, але не тотожної істини. Всебічний аналіз розбіжностей між дійсністю і моделлю, зіставлення результатів по моделі з результатами, отриманими іншими методами, допомагають виробити шляхи корекції моделей. У разі, якщо отримана математична модель не відповідає критерію валідності, необхідно додати вхідну інформацію (блок 6).

Аналіз моделі (блок 7). Метою даного етапу є з'ясування загальних властивостей моделі. Найважливіший момент – доказ існування рішень у сформульованій моделі (теорема існування). У разі доведення, що задача немає рішення, то необхідність у наступній роботі за первісним варіантом моделі відпадає; слід скоригувати або постановку проблеми (задачу), або способи її формалізації. При аналітичному дослідженні моделі з'ясовуються такі питання: чи єдине рішення, які змінні (невідомі) можуть входити до вирішення, які співвідношення між ними, в яких межах і в залежності від яких вихідних умов вони змінюються, які тенденції їх зміни і т.ін.

Підготовка вихідної інформації (блок 8). Реальні можливості отримання інформації обмежують вибір моделей, призначених для практичного використання. При цьому береться до уваги не лише принципова можливість підготовки інформації (за певні терміни), а й витрати на підготовку відповідних інформаційних масивів. Ці витрати не повинні перевищувати ефекти від використання додаткової інформації. У процесі підготовки інформації широко використовуються методи теорії ймовірностей, теоретичної та математичної статистики. При системному

моделюванні процесів управління мотивацією персоналу ЗВО вихідна інформація, яка використовується в одних моделях, є результатом функціонування інших моделей. Якщо розроблена математична модель не відповідає початково встановленим критеріям системи мотивації персоналу ЗВО (блок 9), здійснюється удосконалення моделі (блок 10).

Вироблення рішень та рекомендацій (блок 11) – цей етап включає розробку алгоритмів для вирішення проблеми (задачі). Якщо розроблена математична модель не відповідає іншим аспектам, необхідним для ефективного розвитку системи мотивації персоналу ЗВО (блок 12), здійснюється перегляд варіантів розвитку системи мотивації (блок 7) та проводиться повторна ітерація.

Аналіз отриманих результатів та корекція моделі (блоки 13 – 15). На цьому заключному етапі циклу постає питання про правильність та повноту результатів моделювання, про ступінь їх ефективності. При моделюванні процесів управління мотивацією персоналу ЗВО може виникати необхідність повернення до попередніх етапів та їх коригування – це об’єктивний процес, зумовлений суб’єктивними обставинами. При здійсненні моделювання розглядається питання про деяку систему умов, у межах якої досягається ототожнення об’єкта та моделі. Чим точніше буде описана ця система, тим точніше ототожнення досягається. Така система умов називається інтервалом моделювання. Про інтервал моделюваності говорять тоді, коли можна щось знехтувати при здійсненні моделювання: умовами, елементами, відношеннями. При моделюванні завжди свідомо відволікаються від деяких сторін, властивостей і відношеннями. Спочатку закладається не збереження подібності між моделлю та оригіналом за рядом параметрів. Тому реалізація побудованої моделі є практичним доказом істинності моделі.

3.2. Моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Відповідно до четвертого етапу авторського методичного підходу (див. рис. 2.7), в межах даного підрозділу даного дисертаційного дослідження здійснюється моделювання процесів управління мотивацією персоналу обраних закладів вищої освіти. Представлена у даній роботі методика моделювання процесів управління мотивацією дозволяє конкретизувати авторську концепцію мотивації персоналу закладів вищої освіти та відкоригувати її структурний компонент, суттєво розширивши його та переглянувши характер взаємозв'язківадміністративного, колективного та індивідуальних рівнів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система факторів мотивації персоналу ЗВО

Рівні мотивації	**Фактори мотивації персоналу ЗВО**			
	Наіменування фактору	Позна-чення	Наіменування фактору	Позна-чення
Адміністра-тивний	***Матеріальні фактори***		***Нематеріальні фактори***	
	Матеріальні фактори прямого впливу	Ммат.пр	Фактори професійної самореалізації	Мп.с
	Матеріальні фактори опосередкованого впливу	Ммат.опос	Фактори комфортних умов праці	Мк.у.п
			Фактори робочого процесу	Мр.п
Колективний	***Фактори внутрішньої мотивації***	***Мвн***	***Фактори зовнішньої мотивації***	***Мзов***
Індивіду-альний	***Внутрішні індивідуальні фактори***	***Мвн.інд***	***Зовнішні індивідуальні фактори***	***Мзов.інд***
	Пізнавальна мотивація	Мпіз	Мотивація досягнення успіху	Мдос.у
	Ціннісна мотивація	Мцін	Мотивація безпеки	Мбез
	Мотивація наукової конкуренції	Мконк	Мотивація непрямого впливу	Мнепр

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.1 для моделювання пропонується система факторів мотивації персоналу ЗВО, детальна характеристика яких наведена у попередньому підрозділі. Досліджуючи процеси управління мотивацією за пропонованими

рівнями мотивації можна встановити як її якісну визначеність, так і якісну специфічність мотивованості науково-педагогічного персоналу. Моделювання мотивації за представленими рівнями, встановлення їх взаємозалежності та сили впливу буде одним з основних практично і теоретично важливих завдань. Багаторівневе моделювання процесів мотивації, концентруючи у собі всі можливі мотиваційні утворення і об'єднуючи в кілька груп (підсистем), з одного боку, є «оглядним», щодозволяє створити методику без побоювання, що деякі з мотивів виявляться недослідженими або втраченими. З іншого боку, такий підхід дозволяє розкрити структуру мотивуючих факторів, а відповідно, і структуру системи мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО, що вкрай важливо для ефективної побудови механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Нами було складено по 10 питань або тверджень, спрямованих на виявлення наступних дев'яти нематеріальних факторів мотиваційної системи відповідно до розробленого теоретичного конструкту (див. табл. 3.1):

1. Фактори професійної самореалізації (Мп.с)
2. Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)
3. Фактори робочого процесу (Мр.п)
4. Пізнавальна мотивація (Мпіз)
5. Ціннісна мотивація (Мцін)
6. Мотивація наукової конкуренції (Мконк)
7. Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)
8. Мотивація безпеки (Мбез)
9. Мотивація непрямого впливу (Мнепр).

Твердження та питання будувалися на підставі найбільш типових проявів мотиваційних факторів у науково-педагогічній діяльності. Дані поведінкові або емоційні прояви були встановлені у попередніх емпіричних дослідженнях (див. пп. 2.2). Питання та твердження у 75% випадків мали «прямий», а у 25% випадків «зворотний» характер.

На першому етапі тестових перевірок у дослідженні взяло участь 45 респондентів. Це були професори, доценти та викладачі різних вікових категорій та стажу обраних для дослідження ЗВО: Черкаського державного бізнес-коледжу;коледж хорео-графічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»;ЧНУ ім. Б. Хмельницького; Вінницького Національного аграрного університету;Черкаського державного технологічного університету; Європейського університету.

Дискримінативність була розрахована стандартним способом, загальноприйнятим для багатоваріантних питань за допомогою коефіцієнта добутку моментів Пірсона:

$$\mathbf{r}_{XY} = \frac{\mathbf{cov}_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{\sum(X-\bar{X})(Y-\bar{Y})}{\sqrt{\sum(X-\bar{X})^2 \sum(Y-\bar{Y})^2}}. \tag{3.1}$$

Де – середнє значення вибірок.

Значення дискримінативності (кореляції із загальним балом за тестом в цілому та за окремими шкалами) наведено у додатку Л.

Коефіцієнти дискримінативності оцінок у більшості випадків мають високу значимість, але щільність кореляційного зв’язку у багатьох випадках незначна. Для відбору питань та розподілу їх за відповідними шкалами були використані методичні рекомендації B.G. Tabachnickta L.S. Fidell, згідно з якими достатнім вважається рівень кореляційного зв’язку від 0,35 і вище, щоб питання було віднесено до тієї чи іншої шкали [157].

У підсумку до остаточної версії розробленого опитувальника увійшло 63 питання (по 7 на кожну з 9 шкал). З цих питань 18 (25,71%) мали «зворотний» характер, а решта 52 (74,29%) – «прямий» характер. Відібрані питання були розташовані у методиці моделювання послідовно у вигляді наступних циклів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розподіл питань в опитувальнику для моделювання мотивації персоналу ЗВО

Фактори мотивації (шкала виміру)	**Номери питань**						
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	1	10	19	28	37	46	55
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	2	11	20	29	38	47	56
Фактори робочого процесу (Мр.п)	3	12	21	30	39	48	57
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	4	13	22	31	40	49	58
Ціннісна мотивація (Мцін)	5	14	23	32	41	50	59
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	6	15	24	33	42	51	60
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	7	16	25	34	43	52	61
Мотивація безпеки (Мбез)	8	17	26	35	44	53	62
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	9	18	27	36	45	54	63

Джерело: розраховано автором

На другому етапі моделювання було проведено перевірку на надійність та валідність. Одним із основних видів надійності перевірки методики моделювання є ретестова надійність. На обраній вибірці (45 осіб) було проведено два тестування з інтервалом 6 місяців. На підставі кореляційного аналізу за допомогою коефіцієнту лінійної кореляції Пірсона були встановлені взаємозв’язки між результатами першого та другого вимірів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Перевірка ретестової надійностімоделювання факторів мотивації персоналу ЗВО

Фактори мотивації (шкала виміру)	**Значення показників кореляційного зв’язку**	
	Коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона (r)	Рівень значущості (p)
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	0,775	0,001
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	0,505	0,001
Фактори робочого процесу (Мр.п)	0,488	0,001
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	0,554	0,001
Ціннісна мотивація (Мцін)	0,498	0,001
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	0,631	0,001
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	0,185	0,215
Мотивація безпеки (Мбез)	0,746	0,001
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	0,596	0,001
Середнє значення показника (загальний рівень мотивації)	0,715	0,001

Джерело: розраховано автором

Отримані результати пояснюються неможливістю розділити кожну шкалу виміру на рівну кількість питань. Однак значення коефіцієнта кореляції за всіма шкалами довели доволі високий рівень значущості (за винятком шкали мотивації факторів робочого процесу), що свідчить на користь надійності шкал.

З табл. 3.3 видно, що за переважною більшістю шкал ретестова надійність досить висока (r ≥0,5), що свідчить про досить високу стійкість результатів тестування у часі. Проте сталим вимогам ретестової надійності (r≥0,7) задовольняють лише два мотиваційні фактори (професійної самореалізації та мотивація безпеки), а також загальний рівень мотивації. Виняток становить шкала мотивації досягнень успіху, за якою виявлені повністю не узгоджені один з одним результати. Безумовно певний ступінь лабільності мотивів у часі можливий і навіть необхідний, оскільки без мотиваційної динаміки неможливе здійснення науково-педагогічної діяльності. Тому невисокі кореляційні зв'язки у двох вимірах з різницею у півроку більш переконливо свідчать про ретестову надійність методики моделювання, ніж щільні (r≥0,7) кореляційні зв'язки.

Надалі було оцінено надійність еквівалентних половин тесту для загального рівня мотивації та для кажного мотиваційного фактора окремо. Оскільки кожна шкала містила по 7 питань, розділити їх на дві рівні частини неможливо, тому в одній частині було 3, а в іншій 4 питання щодо оцінки факторів, і це багато в чому вплинуло на результати перевірки надійності. Порівнювалися перша та друга половини тесту, відповідно перші та другі половини кожної шкали.

Для розрахунку надійності еквівалентних половин тесту застосовано класичну для тестового моделювання формулу Спірмена-Брауна:

$$\rho^*_{xx'} = \frac{N\rho_{xx'}}{1+(N-1)\rho_{xx'}} \tag{3.2}$$

де $\rho^*_{xx'}$ – коефіцієнт надійності для повного обсягу завдань;

N – відношення нового числа завдань до первісного;

Pxx – значення коефіцієнта надійності після зміни числа завдань.

Для розрахунку надійності загального рівня мотивації було застосовано формулу Рюлона:

$$rt = 1 - \sigma^2\Delta / \sigma^2 x, \quad (3.3)$$

де $\sigma^2\Delta$ – дисперсія різниць між результатами оцінок кожного експерту за двома половинами тесту;

$\sigma^2 x$ – дисперсія сумарних результатів. В даному випадку коефіцієнт надійності розраховується як частка «істинної» дисперсії результатів тесту.

Результати представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перевірка надійності еквівалентних половин тесту при моделюванні факторів мотивації персоналу ЗВО

Фактори мотивації (шкала виміру)	**r**	**p**	**Коефіцієнт Спірмена-Брауна**	**$\sigma^2\Delta$**	**$\sigma^2 x$**	**Коефіцієнт Рюлона**
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	0,491	0,001	0,659	11,17	30,08	0,629
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	0,105	0,125	0,189	18,79	23,07	0,186
Фактори робочого процесу (Мр.п)	0,452	0,001	0,683	10,87	27,98	0,612
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	0,265	0,001	0,419	17,27	29,15	0,407
Ціннісна мотивація (Мцін)	0,259	0,001	0,412	13,30	22,64	0,412
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	0,408	0,001	0,579	12,76	31,40	0,594
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	0,357	0,001	0,526	12,86	28,28	0,545
Мотивація безпеки (Мбез)	0,266	0,001	0,420	14,92	22,72	0,343
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	0,199	0,003	0,332	18,06	26,09	0,308
Загальний рівень мотивації	0,698	0,001	0,822	154,84	833,80	0,814

Джерело: розраховано автором

Отримані значення коефіцієнтів Спірмена-Брауна та Рюлона засвідчують задовільні результати щодо надійності за загальним рівнем мотивації і це говорить про високу міру узгодженості методики

моделювання. При розрахунку надійності за допомогою формули Спірмена-Брауна і за допомогою методу Рюлона отримані аналогічні результати. Що стосується окремих шкал, то тут лише деякі з них наближаються до необхідного рівня надійностір$_{xx}$ = 0,7, – це фактори професійної самореалізації та фактори робочого процесу.

Іншим не менш важливим видом надійності є надійність за внутрішньою узгодженістю або взаємоузгодженістю завдань. Для методики, що передбачає багатоваріантні бальні відповіді, використовується формула коефіцієнта Альфа:

$$r = 1 - \frac{S_d^2}{S_Z^2} \tag{3.4}$$

де S_d^2 – дисперсія різниць між результатами кожного респонденту за обома половинами тесту;

S_z^2 – дисперсія сумарних балів результату.

Результати розрахунку даного коефіцієнта наведені в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Перевірка надійності за внутрішньою узгодженістю при моделюванні факторів мотивації персоналу ЗВО

Фактори мотивації (шкала виміру)	**∑D**	**D**	**Коефіцієнт Альфа**
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	14,71	30,07	0,510
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	17,06	26,09	0,350
Фактори робочого процесу (Мр.п)	14,04	27,98	0,501
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	17,79	29,14	0,390
Ціннісна мотивація (Мцін)	14,03	22,64	0,384
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	16,69	31,40	0,473
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	16,46	22,71	0,277
Мотивація безпеки (Мбез)	14,94	18,28	0,476
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	18,20	28,88	0,370
Загальний рівень мотивації	161,6	833,9	0,816

Джерело: розраховано автором

Значення коефіцієнта Альфа показує відмінні результати надійності за внутрішньою узгодженістю за загальним рівнем мотивації, що вказує на високий ступінь узгодженості завдань та їх спрямованість на моделювання конкретного предмета – мотивації персоналу ЗВО. Міра внутрішньої узгодженості окремих шкал дуже посередня. Це може бути проявом специфіки самого феномену, що вивчається. Оскільки мотивація науково-педагогічного персоналу є багаторівневою системою, всі її підсистеми функціонують таким чином, що навіть при досягненні працівниками ЗВО різних ситуативних цілей, вони продовжують працювати на досягнення загальної для всієї системи мотивації цілі.

При цьому один і той самий поведінковий прояв може бути викликаний різними мотивами (наприклад, намір виступити на конференції може бути викликаний бажанням відволіктися від роботи та відпочити у відрядженні або ж бажанням познайомити широку наукову громадськість із власними науковими результатами). Таким чином кожне питання буде інформативним не тільки для тієї шкали, до якої воно безпосередньо відноситься, але і для інших. Отже, низька внутрішня узгодженість шкал може бути представлена як природний наслідок досліджуваного феномену мотивації персоналу ЗВО.

З метою визначення валідності (достовірності характеру взаємозв’язків) для різних груп науково-педагогічного персоналу було досліджено емпіричну валідність. Даний вид валідності передбачає співвіднесеність результатів методики моделювання з деякими зовнішніми, об’єктивними критеріями, які характеризують явище або процес, що вивчається.

Традиційною одним із критеріїв мотивації є продуктивність праці. Припускається, що чим вище мотивація науково-педагогічного працівника на провадження науково-дослідної діяльності, тим більше він продуктивний. Однак цей зв’язок не настільки очевидний і простий. У своїх дослідженнях Д. Пельц і Ф. Ендрюс [115] довели, що зв’язок мотивації та продуктивності

невисокий: кореляції не надто великі – здебільшого в межах від 0,20 до 0,30. Однак ці зв'язки стійкі і часто досить щільні, щоб стати статистично значущими.

Поточні результати науково-педагогічної діяльності (зафіксовані одночасно з моделюванням) відображають стан мотивації, який виник задовго до їх появи. Мотивація, що діагностується на даний момент часу, обумовлює появу освітніх продуктів (у виді методичних розробок, освітніх програм, наукових досліджень та т. ін.), які будуть створені у майбутньому. Встановлюючи кореляційні зв'язки поточної мотивації та вже створених продуктів науково-педагогічної діяльності, можна перевірити ретороспективну валідність, а не поточну і тим більше не прогностичну. Перевірити прогностичну валідність при моделюванні мотивації персоналу ЗВО вкрай важко. Між мотиваційним поштовхом (наприклад, до захисту дисертації) та отриманим результатом у вигляді завершеного освітнього продукту або подією (присвоєння наукового звання), можуть пройти багато років. Очікуючи на результат, необхідно фіксувати продуктивність вченого протягом тривалого періода часу. При цьому мотивація також змінюватиметься, провокуючи нові «поштовхи». Таким чином, достовірно не можна сказати, яким саме мотиваційним станом була стимульована поява того чи іншого науково-педагогічного продукту.

Як встановив H.C. Lehmann [158, 159], високопродуктивних вчених характеризує орієнтація на наукову працю як таку, а не на службову кар'єру. Відповідно, позитивні кореляційні взаємозв'язки мають виявитися між продуктивністю та шкалами внутрішньої індивідуальної, зокрема пізнавальної та ціннісної мотивації. U.J. Iyer, T.J. Kamalanabhan [160] зазначають, що вчені з високими показниками мотивації досягнення також більш продуктивні, отже, позитивні кореляції повинні спостерігатися і з шкалою мотивації досягнення.

Особливу увагу автором приділено кількісним показникам продуктивності, здатним відобразити її динаміку.Це загальна кількість

наукових праць, а такожстатті у журналах переліку ВАК та монографії. Припускається: чим більш мотивованим буде викладач ЗВО на наукову діяльність, тим більша кількість публікацій найрізноманітнішого рівня він матиме. Результати перевірки даної гіпотези наведено в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Кореляційний взаємозв'язок показників продуктивності наукової діяльності та діагностичних показників мотивації персоналу ЗВО

Фактори мотивації (шкала виміру)	**Статті у журналах ВАК**		**Монографії**		**Загальна кількість праць**	
	r	p	r	p	r	p
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	**0,139**	**0,045**	**0,232**	**0,000**	**0,241**	**0,000**
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	0,011	0,876	0,054	0,441	0,089	0,199
Фактори робочого процесу (Мр.п)	-0,012	0,860	0,071	0,309	-0,057	0,416
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	**0,199**	**0,004**	**0,145**	**0,037**	**0,198**	**0,004**
Ціннісна мотивація (Мцін)	-0,009	0,897	**0,138**	**0,046**	**0,145**	**0,037**
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	-0,062	0,375	0,025	0,725	-0,004	0,949
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	0,063	0,369	**0,228**	**0,000**	**0,179**	**0,010**
Мотивація безпеки (Мбез)	-0,101	0,148	-0,131	0,059	-0,130	0,062
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	-0,127	0,069	0,018	0,797	-0,054	0,444
Загальний рівень мотивації	0,012	0,869	0,122	0,079	0,086	0,217

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.6 наведенізначення коефіцієнта кореляції Спірмена (r) та – рівень значущості зв'язку (p),жирним шрифтом виділено найбільш значні взаємозв'язки.

Результати перевірки емпіричної валідності підтверджують теоретичні припущення та емпіричні закономірності, отримані раніше вище розглянутими науковцями. Дійсно, фактори професійної самореалізації та пізнавальна мотивація мають стійкі значущі позитивні кореляції зі всіма виділеними нами продуктами науково-педагогічної праці. Ціннісна мотивація та мотивація досягнення успіху також мають позитивні кореляції,

але не з усіма науковими продуктами. Сила встановлених кореляційних зв'язків невелика, що узгоджується з емпіричними результатами низки дослідників [160, 158, 161, 162]. Інші фактори мотивації практично не мають значних кореляцій із виділеними продуктами наукової праці або мають лише окремі (доволі низькі) кореляційні зв'язки. Відповідність результатів отриманих у даному дослідженні (як за змістом взаємозв'язків мотивації та продуктивності, так і за силою) результатам, отриманим у класичних дослідженнях раніше, дозволяє говорити про задовільну емпіричну валідність методики моделювання.

Шкали комфортних умов праці та робочого процесу не показали значних кореляцій можливо тому, що в більшій мірі пов'язані із забезпеченням процесуальних, а не результативних аспектів науково-педагогічної діяльності. Мотивація безпеки негативно корелює із продуктами наукової діяльності, що має логічне пояснення. Чим більше вчений побоюється за свою науковупрацюю, боїться ризикувати і робити помилки, тим нижча його продуктивність. Непряма мотивація і мотивація наукової конкуренції не виявили кореляційних зв'язків із продуктивністю, що відповідає їх сутності, оскільки перша спрямована на отримання статусних і матеріальних результатів, а друга – на випередження конкурентів.

Проте не лише характер мотивації, а й характер самого наукового продукту вноситиме суттєвий внесок в утворення позитивного чи негативного взаємозв'язку між мотиваційними підсистемами та науковими продуктами. Це добре видно, якщо проаналізувати кореляційні взаємозв'язки між окремими мотиваційними підсистемами та окремими продуктами наукової праці (додаток Л, таблиця Л.2). Зокрема, суттєвий внесок у підготовку кандидатів і докторів наук гратиме ціннісна мотивація їх керівника, а при написанні підручників та навчальних посібників гальмуючим, заважаючим фактором може виступати мотивація безпеки та непряма мотивація.

Одним із способів визначення валідності методики моделювання є проведення факторного аналізу на відповідність одержуваної факторної структури теоретичним гіпотезам, а також відповідність факторної структури як на вибірці в цілому, так і на її окремих частинах.

Дев'ять мотиваційних підсистем були об'єднани в три основні групи. До першої групи (її позначено як група «А») увійшли змістоутворюючі мотиви науково-педагогічної діяльності – фактори професійної самореалізації, пізнавальної та ціннісної мотивації. Вони характеризують процеси мотивації, коли основними мотивами науково-педагогічного працівника будуть розвиток науки та бажання відкрити щось нове.

До другої групи мотивів-стимулів (група «Б») увійшли мотиви досягнення успіху, конкуренції та безпеки. Умовно їх можна назвати «кар'єрні» або «організаційні», вони вказують на те, що людину в науково-педагогічній діяльності цікавлять не лише самі відкриття, а й те, як наукові роботи будуть прийняті, визнані науковою громадськістю, тобто людина працює задля громадського визнання, її приваблюють статусність, престижність сфери науково-педагогічної діяльності.

До третьої групи (група «В») увійшли фактори комфортних умов праці, робочого процесу та непрямі мотиви-стимули. Основне для працівників ЗВО такої групи – не бути в науці, а бути поряд із наукою. Наука не є самостійною цінністю, а просто є способом досягнення, реалізації інших цінностей, або людина опинилась у науці випадково, а потім справжній інтерес до неї не виник.

У разі валідності методики моделювання, структура факторів-мотиванорів повторюватиметься як у вибірці в цілому, так й у окремих її частинах без принципових змін.

Процедура факторного аналізу проводилася за допомогою методу головних осей, нормалізований варимакс обертання (із застосуванням пакета статистичних програм Statistica 6.0). Ця процедура була спочатку застосована до всієї вибірки (45 осіб), потім вибірка була розбита випадковим чином на

дві половини, на яких була проведена аналогічна процедура факторного аналізу.

Хмара розсіювання експериментальних даних у декартовій системі координат для першої вибірки наведена на рис. 3.3.

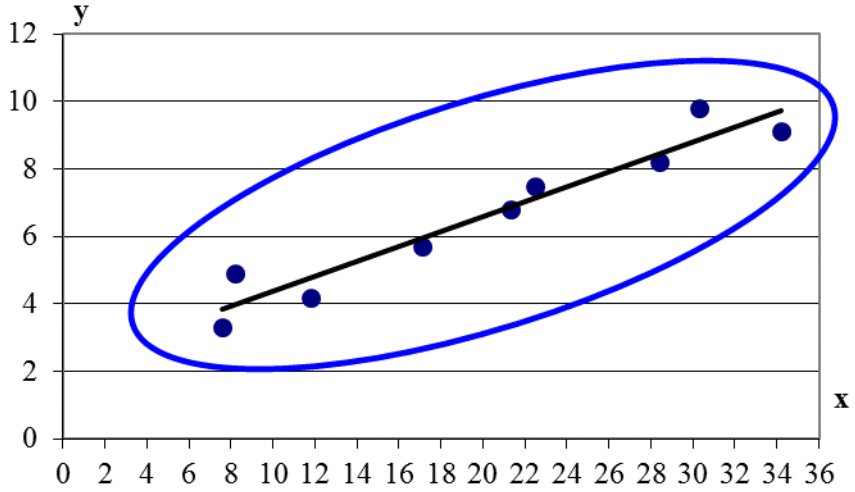


Рис. 3.3. Хмара розсіювання експериментальних даних для першої вибірки

Джерело: побудовано автором

Для другої вибірки хмара розсіювання експериментальних даних має наступний вид (рис. 3.4).

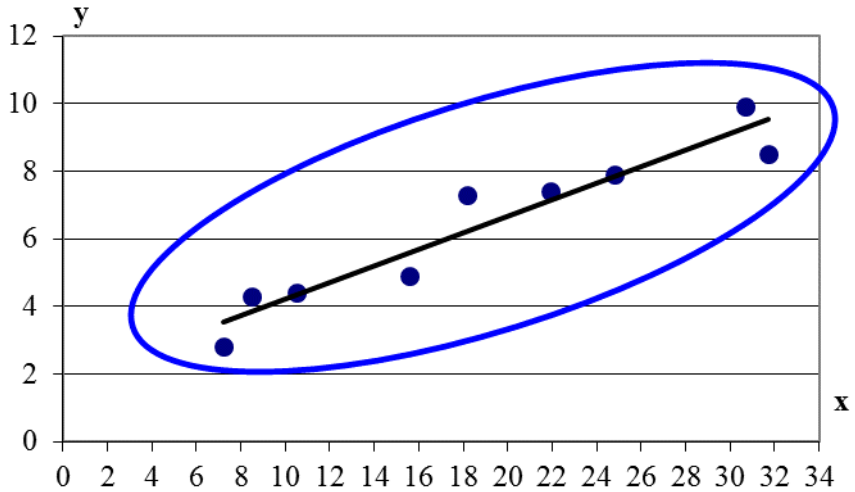


Рис. 3.4. Хмара розсіювання експериментальних даних для другої вибірки

Джерело: побудовано автором

Хмари розсіювання експериментальних даних свідчать про достатню валідність методики моделювання. Факторний аналіз показав наявність структури із трьох чинників, як у загальній вибірці, так й в її частинах. Оскільки шкала відноситься до того чи іншого мотиваційного фактора лише в тому випадку, якщо її факторне навантаження по ньому перевищує 0,7, то не всі шкали були віднесені до того чи іншого фактора, але ті, що були віднесені, мають вкрай низькі навантаження за іншими факторами. Лише шість шкал однозначно співвіднесені з тим чи іншим фактором і складають відносно просту структуру.

Фактор 1 включає шкали професійної самореалізації, ціннісної та пізнавальної мотивації та має найбільшу інформативність (23–26%). Перераховані шкали складають позитивний полюс фактора, як негативний може розглядатися шкала непрямої мотивації. Відповідно до теоретичної гіпотези цей фактор відповідає групі «А».

Фактор 2 включає мотивацію конкуренції та мотивацію безпеки (у другій половині вибірки – лише мотивацію безпеки) та має досить високу інформативність (18–20%). Відповідно до гіпотези фактор 2 повинен відповідати групі «Б», і він дійсно включає дві теоретично передбачувані шкали. Мотив досягнення успіхумає недостатнє факторне навантаження, хоча й тяжіє до входження до фактора 2. Мотивація досягнень однозначно не потрапляє у фактор 2 і більшою мірою тяжіє до входження до фактора 1. Третім мотивом, який найімовірніше увійде до фактору 2, буде мотивація робочого процесу, що в принципі не суперечить гіпотезі. Подібний розподіл факторних навантажень говорить про те, що припущення про наявність мотивів групи «Б» підтвердилося, але їхній склад виявився не зовсім таким, як передбачалося.

Фактор 3 однозначно утворений єдиним мотивом – непрямим та має досить велику інформативність (12–14%). Фактор комфортних умов праці не входить до цього фактора, як і інші шкали. Таким чином, теоретична гіпотеза про наявність мотивів групи «В» підтверджується, але не підтверджується її

змістовний склад. Що ж стосується шкали комфортних умов праці, то вона однозначно не входить до жодного із зазначених факторів, але й не утворює власний, а, отже, має маргінальний характер, як і мотивація досягнень та мотивація робочого процесу.

Таким чином, результати факторного аналізу підтверджують припущення про існування трьох груп мотивів і цим засвідчують конструктну валідність методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО. За критерієм повторюваності факторної структури методика також показує стійкі результати, що дозволяє вважати її досить валідним діагностичним інструментом.

Для визначення якісних та кількісних характеристик системи мотивації персоналу ЗВО було застосовано методику визначення наступних індексів структурної організації системи.

1. Індекс когеренції системи (*Ікс*) – дозволяє визначити ступінь інтегрованості структури системи, кількість та силу взаємозв'язків між елементами системи. Чим вище значення індексу *Ікс*, тим більш інтегрованою, стабільною та цілісною можна вважати систему, збільшення ж значення *Ікс* свідчить про зростання функціональних можливостей системи. Показники даного індексу та його зміни можуть виступати індикаторами таких системогенетичних процесів як конкордантність, інтеграція, консолідація, взаємодетермінація. Значення індексу в контексті процесів управління мотивацією персоналу ЗВО демонструють, якою мірою всі компоненти системи мотивації науково-педагогічного персоналу діють узгоджено задля досягнення стратегічної мети ЗВО. Проте при вкрай високих значеннях *Ікс*, коли кожен мотивуючий фактор пов'язаний з іншим, система мотивації може втрачати свою гнучкість, рухливість та здатність реагувати на змінні умови. Значення індексу можуть знижуватися у разі об'єктивно необхідної перебудови системи мотивації, коли суттєво змінюються зовнішні умови або коли у системи змінюється мета, з'являються нові ситуативні цілі або ж у разі руйнування системи.

Методика розрахунку індексу когеренції системи складається з наступних ітерацій. Спочатку проводиться кореляційний аналіз: відбувається розрахунок усіх потенційно можливих взаємозв'язків між компонентами системи. Якщо компоненти системи виміряно за допомогою шкал однакової розмірності, то застосовується коефіцієнт кореляції Пірсона, якщо ж для вимірювання різних компонентів системи використовувалися різні шкали, то застосовується коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. У пропонованому авторському підході усі дев'ять компонентів – мотиваційних підсистем були виміряні за допомогою одного вимірювального інструменту.

Далі було визначено кількість позитивних кореляційних взаємозв'язків різної сили. За кожний кореляційний взаємозв'язок були нараховані бали за таким принципом:

- $0{,}10 \geq p > 0{,}05$ = 1 бал;
- $0{,}05 \geq p > 0{,}01$ = 2 бали;
- $p \leq 0.01$ = 3 бали.

Кількість балів було підсумовано – отримана сума й відбиває величину індексу когеренції системи.

2. Індекс дивергенції системи (*Ідс*) – дозволяє визначити міру диференційованості структури системи, наявність компонентів або підсистем у системі, що знаходяться в частковій або повній конфронтації з іншими компонентами або підсистемами системи. Чим вище значення *Ідс*, тим менш інтегрованою і цілісною і менш стабільною стає система. Якщо значення *Ідс* високі і особливо якщо вони в рази перевищують значення *Ікс*, це може говорити про те, що досліджувані компоненти не є системою, оскільки виступають по відношенню один до одного як антагоністи. Тим не менш, для системи наявність дивергентних сил так само необхідна, як необхідна і наявність сил когеренції. Індекс дивергенції системи може бути індикатором таких системогенетичних закономірностей, як гетерогенність, нерівномірність, диференціація. Зміни *Ідс* може бути свідченням того, що одна або кілька субсистем у системі спрямовані на досягнення певних

ситуативних цілей, що йдуть урозріз із загальною метою системи. Значення *Ідс* збільшуються у ситуації підготовки системи до розбудови або перебудови своєї структури. Методика розрахунку *Ідс* аналогічна методиці підрахунку *Ікс*, з тією лише різницею, що індекс розраховується на основі негативних кореляційних зв'язків між компонентами системи.

3. Індекс організованості системи (*Іос*) дозволяє виявити загальний ступінь організації структури, встановити насамперед, які сили (когеренції чи дивергенції) переважають у модельованій системі. *Іос* розраховується як різниця між *Ікс* та *Ідс*. Визначення *Іос* набуває особливої значущості при лонгітюдних дослідженнях або при вивченні генези систем. Якщо при різних коливаннях рівня *Ікс* та *Ідс* загальний рівень *Іос* залишається позитивним і відносно незмінним, це говорить про високий рівень організованості та стабільності системи мотивації, її здатність гнучко змінюватися, підлаштовуватися під умови середовища та нові ситуативні цілі, але не втрачати при цьому свою цілісність і не знижувати рівень функціональних можливостей.

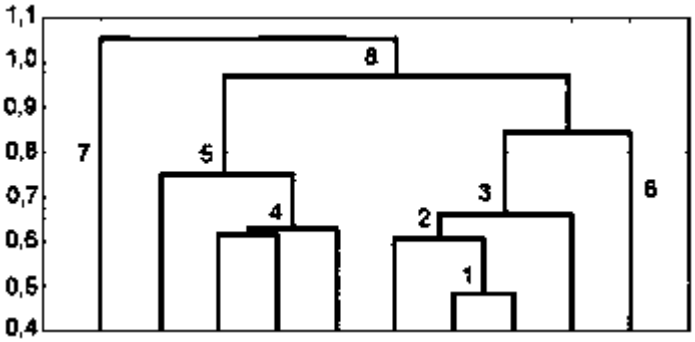
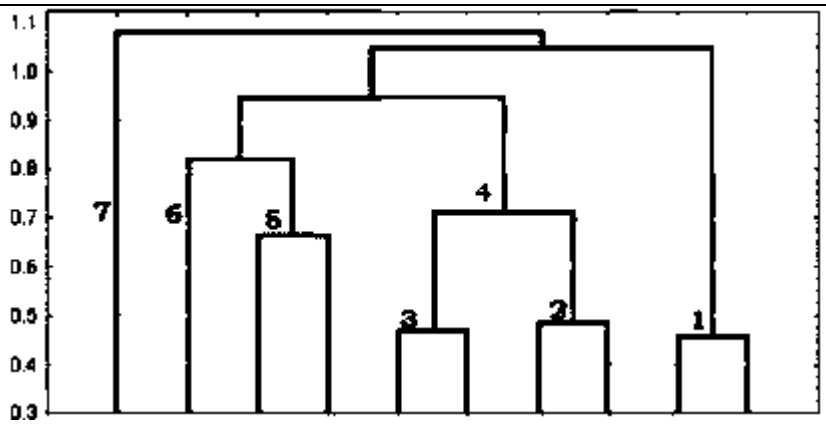
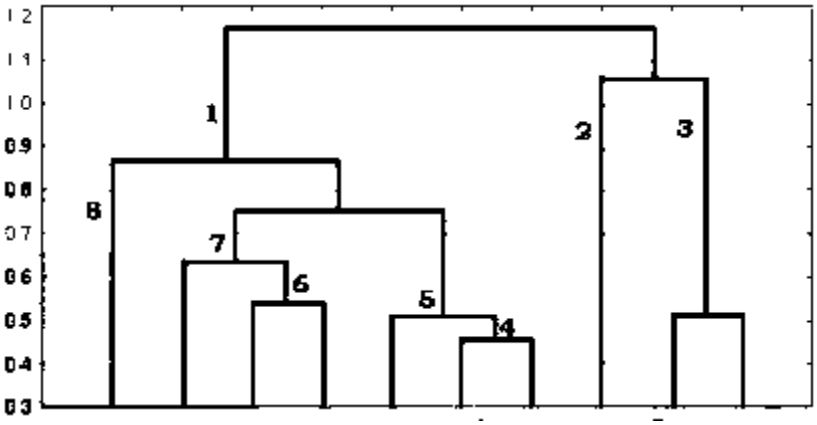
Для моделювання відмінностей у структурній будові системи мотивації персоналу закладів вищої освіти різного рівня акредитації на наступному етапі загальна вибірка була розподілена на три групи за досліджуваними закладами вищої освіти: ЗВО II рівня акредитації (ЧДБК та коледж хореографічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»); ЗВО III - IV рівнів акредитації (ЧДТУ та Європейський університет); Університети, що мають статус Національного (ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет). На підставі кластерного аналізу були побудовані відповідні дендрограми та розраховані індекси структурної організації системи мотивації.

Результати моделювання структурної будови системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації представлені у табл. 3.7.

Як можна бачити з табл. 3.7, припущення про відмінності у внутрішній побудові системи мотивації у ЗВО різного рівня акредитації підтвердилося.

Таблиця 3.7

Результати моделювання структурної будови системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації

Види ЗВО	**Індекси структурної організації системи мотивації**	**Дендрограма факторів у системі мотивації персоналу ЗВО**
ЗВО II рівня акредитації (коледжі)	Ікс = 97 Ідс = 0 Іос = 97	
ЗВО III - IV рівнів акредитації	Ікс = 92 Ідс = 0 Іос = 92	
Університети, що мають статус Національного	Ікс = 86 Ідс = 0 Іос = 86	

Джерело: розраховано та побудовано автором

В результаті апробації моделі встановлено різний ступінь близькості мотиваційних підсистем для закладів вищої освіти різних рівнів акредитації. Так, для ЗВО II рівня акредитації кластерна гілка (позначена цифрою 1)

демонструє дуже тісні зв'язки між мотивацією досягнення успіху та мотивацією безпеки, це найбільш близькі підсистеми в системі мотивації і вони можуть поєднувати свої впливи щодо змістоутворення та управління науково-педагогічною діяльністю. Третій специфічний мотиваційний фактор – мотивація наукової конкуренції – також пов'язаний з цим кластером, але вже не так тісно (позначено цифрою 2 на дендрограмі). Загальнолюдська значимість, цінність науково-педагогічної роботи для респондентів пов'язана з пізнанням та отриманням задоволення від нього, але не так сильно. Самі співробітники не завжди вважають, що роблять щось серйозне, значуще, важливе не лише для них самих, а й для соціуму. Причинами можуть бути і досить низька самооцінка та невисокий рівень наукових досягнень, коли співробітники не вважають себе здатними на будь-які соціально цінні та корисні відкриття.

Таким чином, три специфічно мотиваційні підсистеми об'єднуються в один досить щільний кластер (2), що підтверджує припущення про їхню подібну природу, зокрема про те, що вони є змістотворчими для науково-педагогічної діяльності працівників коледжів. Ця специфічність проявляється, по-перше, у зв'язку зі змістом та специфікою науково-педагогічної діяльності в її різних проявах (досягнення успіху та безпека). По-друге, у спрямованості на отримання специфічного наукового продукту – знання (пізнавальна підсистема). По-третє, у забезпеченні смислами для здійснення науково-педагогічної діяльності (переважно – ціннісна підсистема). До цього кластеру специфічно мотиваційних підсистем примикає, хоч і не дуже тісно, підсистема досягнень (позначена цифрою 3).

У другій гілці кластера фактори робочого процесу досить щільно пов'язані із пізнавальною мотивацією (на дендрограмі позначено цифрою 4). Відповідно, ці мотиваційні підсистеми можуть бути більш ефективними в парі. Для подолання перешкод (як зовнішніх, так і внутрішніх) потрібна самоорганізація, самодисципліна. Якщо науково-педагогічна діяльність у коледжі протікає спокійно, успішно, відповідно до внутрішніх ідеалів і

приносить задоволення, немає сенсу надмірно контролювати і стимулювати персонал.

Зовнішня підсистема відносно незалежна від інших мотиваційних кластерів, хоча все ж таки тяжіє до входження до кластеру специфічних мотивів (на дендрограмі позначена цифрою 6). Очевидно, це викликано дією соціально-історичних передумов, певними традиціями в науці, згідно з якими наукові досягнення, серйозні наукові відкриття чи розробки відбуваються паралельно з поступальною науково-педагогічною кар'єрою. Непряма мотиваційна підсистема (на дендрограмі позначена цифрою 7) займає своє місце згідно з теоретичними припущеннями у віддаленні від інших підсистем, оскільки вона не працює на досягнення наукових цілей.

Кластер 8 пов'язує (хоча й не дуже тісно) всі підсистеми (як специфічні, так і неспецифічні), за винятком непрямої. Наявність такого зв'язку передбачалося у процесі теоретичного аналізу проблеми процесів управління мотивацією початково. Подібний узагальнюючий зв'язок свідчить, що всі мотиваційні підсистеми діють у єдиному напрямі здійснення науково-педагогічної діяльності, саме отримання принципово нової інформації (хоча не завжди ця спрямованість може бути очевидною).

Таким чином, отримані кластерні структури системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації підтверджують припущення про наявність двох груп мотиваційних підсистем – специфічних та неспецифічних. При цьому слід враховувати, що кластерна структура – досить лабільне утворення – в окремих вибірках, об'єднаних певною специфічною ознакою, вона може бути абсолютно іншою. Отже, групи специфічних та неспецифічних мотиваційних підсистем можна розглядати як групи з принципово варіативним змістом, від якого залежатиме сила та характер системи мотивації, її ефективність.

3.3. Побудова ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Потужний динамічний поштовх до розвитку інформаційних технологій, кардинальні зміни в сфері зайнятості та суспільного життя потребують ефективних заходів стимулювання економічного розвитку та підвищення сучасних вимог до професійної кваліфікації працівників сфери вищої освіти.

Мотивація професійної діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО з позицій менеджменту розуміється як динамічний та безперервний процес, що забезпечує становлення та професійні трансформації викладача як фахівця високого рівня. Відповідно, основним фактором оновлення змісту мотивації персоналу закладів вищої освіти виступають новітні тенденції розвитку соціальної економіки, науково-технічного прогресу, цифрові трансформації і технології, що відповідають вимогам й викликам часу. Крім того, мотивація персоналу закладів вищої освіти мінлива залежно від таких факторів, як умови праці, матеріальне задоволення, життєві обставини тощо.

Процес управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти зумовлює важливість створення та реалізації необхідності постійного професійного зростання особистості, розвитку матеріальних та нематеріальних мотиваторів, що пов’язано із розвитком соціальної сфери та соціальної економіки. Важливість такого підходу характеризує необхідний рівень формовання професійно- ціннісних орієнтацій, професійно-кар’єрного самовизначення особистості, професійної самореалізації особистісних якостей професорсько-викладатського складу та інших категорій персоналу ЗВО.

Систематизація наукових підходів до побудови ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти дозволило сформувати методологічний базис вирішення даної проблеми (рис. 3.5).

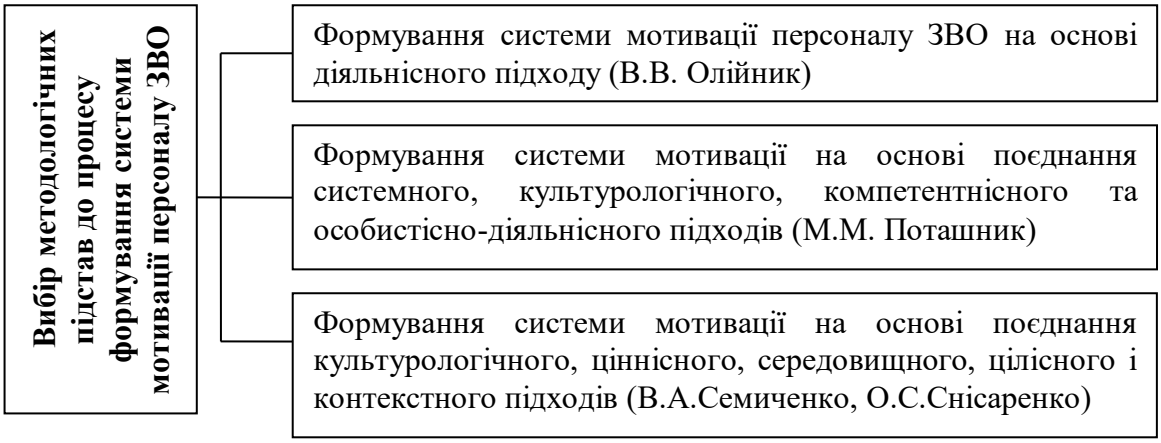


Рис. 3.5. Систематизація методологічних підстав процесу формування професійної мотивації у вищій освіті

Джерело: складено автором за [163 – 165]

Виходячи з розуміння управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти як гармонійного поєднання внутрішньо-особистісного та колективно-педагогічного процесів, на підставі розглянутих наукових поглядів на вирішення досліджуваної проблеми, можна дійти висновку, що забезпечити побудову ефективної системи мотивації можна лише при розробці та використанні в умовах професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти спеціального педагогічного систематизованого процесу.

Поділяючи думку вчених про те, що методологічні підходи до побудови системи мотивації персоналу мають внутрішній діалектичний зв’язок і єдність, беручи до уваги відсутність універсального підходу, а також враховуючи властивість складності та багатоаспектності будь-яких педагогічних явищ, ми дійшли необхідності залучення комплексу методологічних підходів, що дозволяють розглянути формування систематизованого процесу з різних точок зору.

Базуючись на матеріалах проведеного нами дослідження, аналізі та досвіду діяльності закладів освіти щодо управління мотиваційною діяльністю, дозволили схарактеризувати механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти й визначити такі його етапи. (рис. 3.6)

Рис. 3.6. Етапи впровадження механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Джерело: складено автором

Умови ефективної побудови механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти доцільно систематизувати наступним чином (рис. 3.7).

Слід відзначити, що для побудови ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти необхідно враховувати системний, компетентнісний, партисипативний та особистісно-діяльнісний методологічні підходи, вибір яких обумовлений наступними положеннями:

1) оскільки мета даного дисертаційного дослідження полягає в розробці систематизованого процесу управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти, то формування його структурної побудови забезпечується використанням системного підходу;

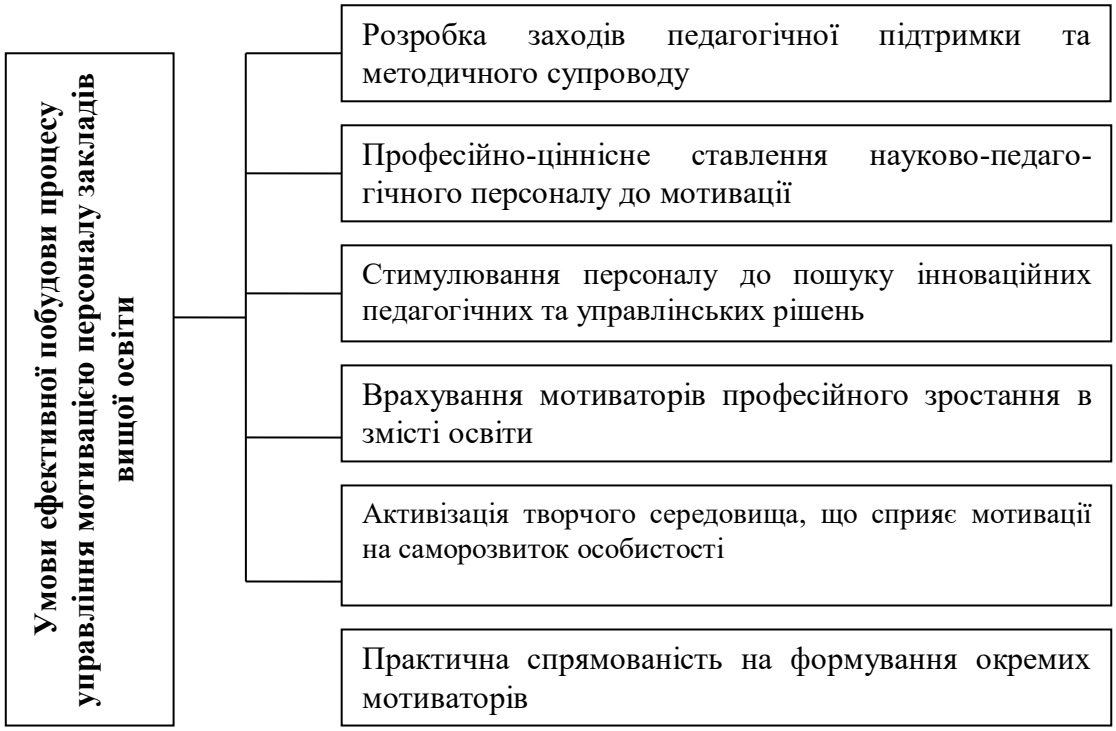


Рис. 3.7. Систематизація умов ефективної побудови механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Джерело: складено автором за [166 – 169]

2) побудова системи мотивації персоналу в контексті дисертаційного дослідження здійснюється в межах специфічної архітектури мотиваційного середовища закладів вищої освіти, що обумовлює врахування особливостей педагогічної діяльності членів педагогічного колективу, а також студентів, тому управління мотиваційною діяльністю забезпечує особистісно-діяльнісний підхід

Важливо відзначити, що застосування виключно системного підходу, який сприяє врахуванню системних властивостей мотивації персоналу та побудову систематизованого управлінського процесу, вимагає доповнення системного підходу партисипативним та особистісно-діяльнісним. При впровадженні лише попередьо зазначених підходів залишається не достатньо обгрунтовані мотиваційні чинники, які необхідно сформувати для побудови ефективного процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, тому сукупність системного та особистісно-діяльнісного підходів

доцільно доповнити компетентнісним.

Результатом реалізації кожного з пропонованих підходів буде набір властивостей процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, які враховано автором при розробці систематизованого процесу. Розглянемо результат застосування кожного з підходів до побудови ефективного процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти.

Діючи відповідно до методології *системного підходу*, на даному етапі дослідження необхідно визначити системні характеристики процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, який має характерні для будь-якої педагогічної системи властивості:

- відкритості (сприйнятливість системи мотивації до змін зовнішнього середовища);

- гнучкості (пристосовність системи мотивації до перманентних змін);

- динамічності (безперервність розвитку та удосконалення);

- керованості (здатність враховувати управлінські впливи на систему мотивації відповідно до оптимальної траєкторії руху);

- варіативності (можливість вибору керівництвом ЗВО варіанта напряму розвитку системи мотивації);

- обмеженості (специфічність внутрішнього наповнення, відмінного від зовнішнього середовища та наявність меж системи мотивації).

У процесі вивчення процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти було виявлено такі властивості системи мотивації як системи:

- оскільки система мотивації персоналу закладів вищої освіти є компонентом систематизованого процесу професійної діяльності педагогів у ЗВО, то його внутрішній зміст повинен узгоджуватися із логікою освітнього процесу, що вимагає виділення мотиваційно-цільового, змістовно-методичного, оціночно-корекційного компонентів;

- елементарною одиницею даного процесу є педагогічна задача, актуальна в момент просування до мети: залежно від стадії процесу

формування систематизованого процесу управління мотивацією науково-педагогічним персоналом вирішується те чи інше завдання – відпрацювання умінь, передача інформації, оцінка, діагностика, корекція та т. ін;

- системоутворюючими факторами системи мотивації є мета та самоврядування, при цьому мета – зовнішній, а самоврядування – внутрішній системоутворюючий фактори, завдяки яким досягається єдність компонентів та виникнення у системи емерджентної властивості – сформованості систематизованого процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти;

- цілісність процесу формування систематизованого процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти забезпечується наявністю зв'язків вихідного, зворотного, зустрічного, паралельного спрямування.

Діяльнісний підхід можна визначити як методологічний напрямок дослідження, що передбачає опис, пояснення та проектування різних предметів, що підлягають науковому розгляду з позиції категорії діяльності. Традиційно діяльність трактується як форма активного ставлення людини до довкілля; мотиваційна сукупність послідовно проведених дій, здійснених задля виконання певних завдань, досягнення тих чи інших соціально значимих цілей. Як зазначається у науковій літературі, діяльність є: специфічно людською формою ставлення до світу [170]; відкритою, універсальною та здатною до саморозвитку системою [171]; штучним процесом, включеним до складної мережі природних та квазіприродних процесів [172]; передбачає вільне цілепокладання, визначається історично виробленими соціокультурними програмами [173].

Повною мірою відповідаючи сформульованому визначенню та перерахованим характеристикам, формування систематизованого процесу управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти можна віднести до педагогічної діяльності, що здійснюється у ході професійної діяльності викладачів.

Партисипативний підхід є провідним принципом сучасного управління та передбачає залучення широкого кола суб'єктів у процеси розробки та реалізації рішень. Сучасні соцієтальні трансформації створюють незалежних акторів, яким відведено центральне місце у постіндустріальній соціальності. Цим акторам необхідно використовувати партисипативні механізми самовираження з метою самореалізації. В епоху постіндустріальної соціальності починається процес активного використання партисипативних механізмів у прийнятті рішень. Партисипативний підхід при побудові механізму управління процесами мотивації персоналу ЗВО припускає залучення всіх членів педагогічного колективу у процеси вироблення та реалізації управлінських рішень на основі соуправління.

На даний момент можна помітити активізацію використання партисипативних механізмів для підвищення ефективності управління мотивацією. Впроваджуються абсолютно нові партисипативні технології та реформуються (удосконалюються) існуючі. У практиці партисипативного управління – процеси колективного визначення цілей закладу вищої освіти, кожного структурного підрозділу та кожної посади, а також координації зусиль щодо їх досягнення. Дана система передбачає, що всі цілі та завдання (від генеральної мети ЗВО до індивідуальних оперативних завдань науково-педагогічних працівників) мають бути логічно взаємопов'язані. Кожен науково-педагогічний працівник повинен розуміти, яким чином, досягаючи щомісячних, щоквартальних завдань, він може вплинути на досягнення тактичних та стратегічних цілей свого підрозділу, а також закладу вищої освіти в цілому.

Систематизований процес управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, як підсистема загальної системи управління, повинен включати змістовно-методичну, мотиваційно-цільову та оцінно-корекційну компоненти. Сформований автором методичний підхід до побудови механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти пропонується автором у додатку М.

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

Враховуючи викладене вище, автором пропонується наступна структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти (рис. 3.8).

Організаційно-методичний блок передбачає сукупність мети, методологічних підходів та психолого-педагогічних принципів розвитку системи мотивації науково-педагогічних працівників ЗВО. Метою розробленої моделі є розвиток системи мотивації персоналу ЗВО шляхом досягнення збалансованості індивідуальних та колективних мотивуючих факторів науково-педагогічного персоналу. Підкреслимо необхідність особистої залученості кожного науково-педагогічного працівника до зазначеного процесу як учасника (активного суб’єкта), а не виконавця. Слід зазначити, що для сучасних закладів вищої освіти характерною є відсутність системи ефективного обміну кращими практиками та поширення передового досвіду роботи, заохочення виконавчої ролі науково-педагогічних працівників, а не ролі реальних учасників її зміни та удосконалення. Важливою складовою системи мотивації є пошук нових способів безперервної науково-педагогічної освіти в логіці відкритого професіоналізму практикуючого педагога та науковця.

На рис. 3.8 ми відобразили ключові методологічні підходи (компетентнісний, андрагогічний та акмеологічний), які використовуються у дисертаційному дослідженні. Застосування компетентнісного підходу є важливою методологічною основою, що забезпечує фіксацію на результатах

науково-педагогічної праці, умовах досягнення та вимоги до них.

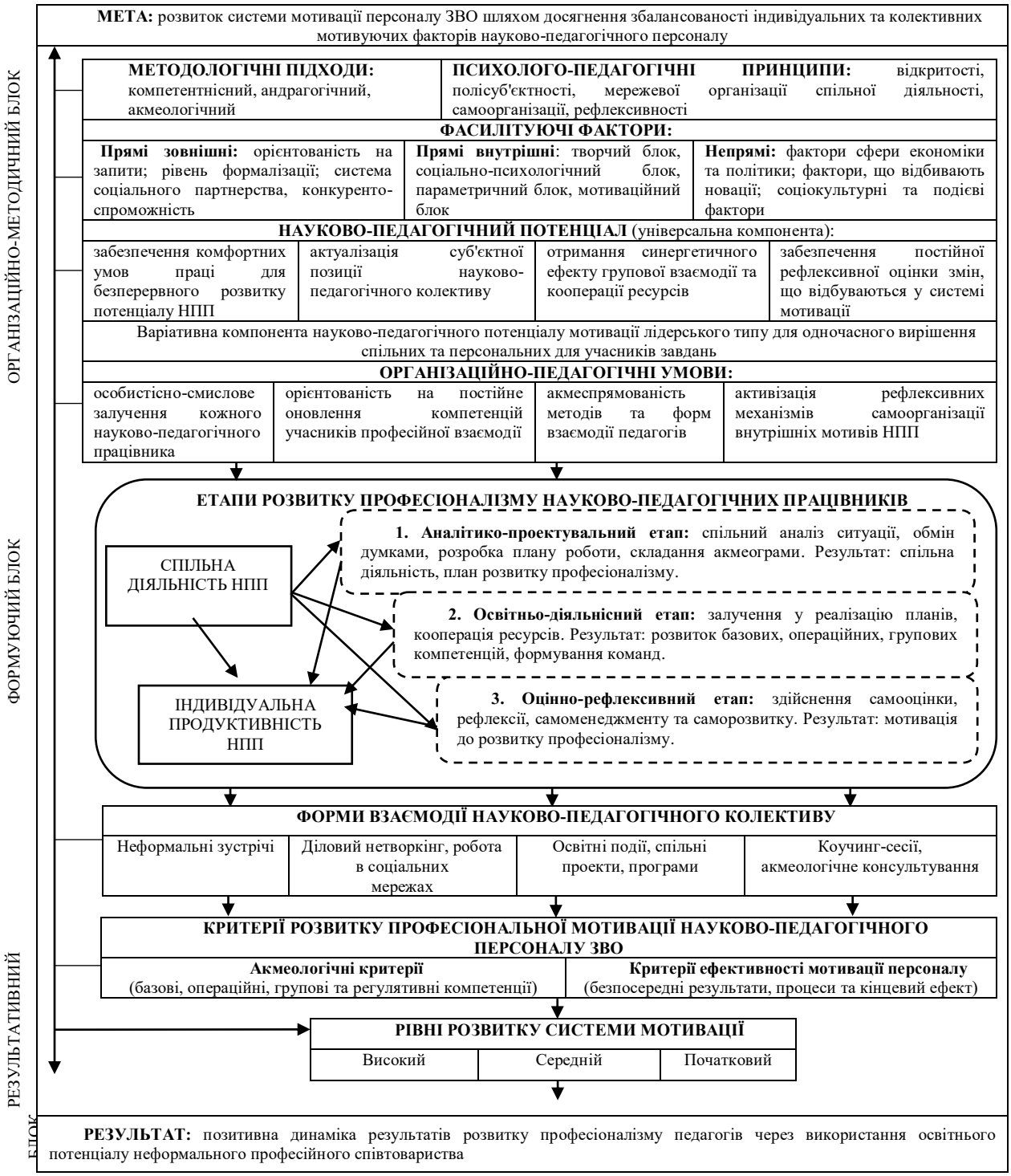


Рис. 3.8. Структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Автором підтримується позиція, що даний підхід щільно корелює із

системно-діяльнісним підходом до побудови системи мотивації у вищій освіті. Особливостям реалізації компетентнісного підходу в сучасній освітній парадигмі присвячені роботи окремих вітчизняних дослідників, реалізація даного підходу у механізмі управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, на думку автора, сприяє безперервному розвитку кваліфікації науково-педагогічного персоналу, мотивації готовності до постійного професійного зростання, соціальної та професійної мобільності. При цьому головним результатом професійного розвитку та підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу мають стати не окремі знання, вміння та навички у конкретних галузях, а здатність та готовність педагога успішно діяти при вирішенні професійних завдань. Зауважимо, що «здатність» розуміється не як «схильність», а як «вміння». Тим більше це важливо у сучасній освітній ситуації функціонально-змістовної невизначеності, яка постійно активізує педагога до вирішення нових завдань у логіці відкритого професіоналізму, уточнюючи щоразу перелік актуальних компетенцій.

Використання андрагогічного підходу дозволяє розглянути питання створення оптимальних умов ефективного залучення науково-педагогічних працівників до організації процесу власного безперервного професійного розвитку за допомогою застосування таких форм роботи, які б сприяли реалізації потреби у самоідентифікації учасників, набуття сенсу у розвитку їхнього власного професіоналізму та т.ін.

Андрагогічний підхід ґрунтовно розглядається у працях югославських учених М.М. Огризович, Д. Савичевича, американського дослідника М.Ш. Ноулза, польських вчених М. Семенськи та Л. Туросу та ін. Сутью застосування зазначеного підходу є необхідність організації спеціальних форм супроводу системи мотивації, які передбачають врахування вікових змін, свідомого прагнення педагогів до самостійності та самоврядності, володіння життєвим та професійним досвідом, прагнення за допомогою науково-педагогічної праці вирішити життєві проблеми, націленості на швидке застосування здобутих знань та т.ін.

Вибір акмеологічного підходу визначається потенціалом його використання у розвитку професіоналізму науково-педагогічних працівників, при досягненні ними вершин професійної майстерності. Це пов'язано, перш за все, з посиленням професійної мотивації до самоорганізації, активізації творчого потенціалу, успішної самореалізації індивідуальної акме-стратегії професійної діяльності, рефлексії.

Акмеологія вирішує завдання феноменології, виявлення закономірностей та механізмів досягнення найвищого рівня розвитку, професійної зрілості людини, розробляє стратегії та технології формування професіоналів високого класу у різних сферах людської діяльності. Відповідно до найбільш поширеної думки вчених, акме – це багатовимірний стан людини, що показує вершину її зрілості, пік розвитку, досягнення якого є результатом взаємодії багатьох об'єктивних (умови виховання, навчання, якість освіти) та суб'єктивних (талант, здібності, здоров'я) факторів та умов у житті людини. З погляду акмеології, під «акме» у професійній діяльності мається на увазі стійко успішний за одержаними результатами високий рівень вирішення завдань, що становлять зміст діяльності фахівця в тій чи іншій галузі. Важливо, що швидкості досягнення «акме» в різних сферах життєдіяльності можуть сильно відрізнятися. Наприклад, вершини досягнень у науково-педагогічній діяльності не завжди збігаються з «акме» спортивних досягнень. Використання акмеологічного підходу орієнтує на необхідність залучення педагога до процесу саморозвитку, особливих акме-здібностей: лабільність способів вирішення педагогічних завдань та переключення; здатність будувати та реалізовувати індивідуальну акме-стратегію, здійснювати саморозвиток з характерною високою творчою та соціальною активністю на основі рефлексивного аналізу.

Загалом представлені підходи дозволяють оптимально співвіднести розроблену структурно-функціональну модель з існуючою практикою. Відповідно до зазначених підходів нами виявлено п'ять провідних психолого-педагогічних принципів мотивації професійної діяльності

науково-педагогічного персоналу.

1. Принцип відкритості виявляється у можливості участі всіх суб'єктів педагогічного колективу у реалізації наукової або педагогічної діяльності – можливість створення робочих груп; можливості свободи формування та реалізації спільних програм, проєктів, розробки матеріалів, поширення результатів спільної роботи; у відкритості до взаємодії, обміну, змін (щодо змісту освіти, власних функцій педагога, застосовуваних методах та т.ін.).

Використання принципу відкритості аналізується у працях В.І. Байденка та інших дослідників. Ми поділяємо думку науковців, які визначають відкритість як якісну характеристику спільної дії, виділяють та обґрунтовують емоційну відкритість учасників (сензитивність, щирість, емпатійність); комунікативну відкритість (свобода висловлювань, обговорень, розуміння); діяльнісну відкритість як свободу вибору, ініціювання, здійснення пробно-пошукових дій, використання різних способів співорганізації (один, пара, група). Побудова відкритої спільної дії завжди пов'язана з формуванням у науково-педагогічних працівників особливої групи професійних компетенцій у результаті зміни позиції педагога від керівника до організатора-учасника спільної діяльності. Так, ми виділяємо у складі педагогічної компетентності групові компетенції, в основі яких лежить комунікативна відкритість.

2. Принцип полісуб'єктності визначає особливості взаємодії колективу суб'єктів-учасників, їх активності, дієвості, інтеграції, внаслідок чого з'являється можливість до перетворення себе та навколишнього світу. Відповідно до виділеного принципу, можливість особистості в самовдосконаленні актуалізується лише у взаєминах з іншими людьми. Саме в акті взаємодії відбувається взаєморозкриття, взаємо- та саморозвиток, будучи синергетичним ефектом взаємної роботи. Так, використання полісуб'єктного принципу продиктовано мотивацією науково-педагогічних працівників знайти вирішення професійних завдань через відкритий спільний пошук, пробні дії. В результаті полісуб'єктна взаємодія сприяє виробленню

необхідних рішень, є ресурсом колективної свідомості, породжуючи синергетичний ефект. Крім того, полісуб'єктна взаємодія забезпечує розвиток творчого, новаторського потенціалу науково-педагогічних працівників, прояву креативності у ситуації невизначеності. Слід наголосити на здатності полісуб'єктної взаємодії породжувати особливий тип спільності, що активізує розвиток внутрішніх змістів реальних суб'єктів, що перебувають у суб'єктно-суб'єктних відносинах та об'єднаних спільною творчою діяльністю. У цьому зв'язку професіоналізм науково-педагогічного працівника є результатом інтеграції, кооперації та відкритої взаємодії учасників всього педагогічного комективу, різних за віком, рівнем освіти, досвідом.

3. Принцип мережевої організації спільної діяльності застосовується у зв'зку з необхідністю використання особливостей функціонування педагогічного колективу як мережевих комунікаційних структур, учасники яких одночасно є членами кількох спільнот. Можна відзначити видимі переваги мережевої організації науково-педагогічної діяльності: отримання високоякісних результатів, посилення особистої відповідальності, досягнення більшої гнучкості та скоординованості робіт, швидке реагування на різні зміни, подолання внутрішньоорганізаційних бар'єрів та т.ін. Поряд з цим між учасниками мережевої взаємодії спостерігаються невизначеність і складність ділових зв'язків професійних команд. Однак цей принцип дозволяє спільно проектувати варіанти ефективних рішень, пропонувати їх для використання іншим суб'єктам, кооперуючи ресурси (інтелектуальні, комунікативні, експертні та т.ін.).

4. В основі *принципу самоорганізації* лежить ідея про те, що учасники самі організують свою діяльність: визначають цілі, завдання, планують роботу, обирають форми взаємодії, терміни та т.ін. Принцип самоорганізації забезпечує самостійне оволодіння способами добування знань для виконання поставленої групи завдання, придбання необхідних умінь, що зумовлюють індивідуальну продуктивність своєї діяльності. Успішне виконання ролі

організатора діяльності сприяє усвідомленому прагненню до саморозвитку, носить характер цілеспрямованої роботи з досягнення професіоналізму, в результаті вирішення теоретичних і практико-орієнтованих завдань педагогічного колективу при опосередкованому управлінні та участі його керівника.

Ідея самоорганізації педагогічного колективу можлива лише у разі відсутності (або слабкої виразності) вертикальної ієрархії управління за статусної (рольової, рівневої) однорідності учасників. Робота, що самоорганізується, може відбуватися між рівними учасниками або групами, схожими за статусом або ролями в групі (наприклад, загальний статус – учасник творчої або проектної групи, взаємодія методичних служб і т.ін.). Дані положення відображають специфіку діяльності груп лідерського та партнерського типів.

5. Принцип рефлексивності реалізується через фіксацію науково-педагогічними працівниками результатів свого професійного розвитку та мотивації до нього. Рефлексивна діяльність науково-педагогічного працівника є вихідною точкою у становленні його суб’єктної позиції. Позначений принцип співвідноситься з необхідністю проведення самоаналізу як ключового засобу осмислення власного науково-педагогічного досвіду, перспектив професійного розвитку, планування власної професійної траєкторії. Принцип рефлексивності сприяє ефективному пошуку методологічних ключів до вирішення професійних завдань, розвитку власного професіоналізму педагога, що мотивує самостійну активність щодо вдосконалення педагогічної діяльності. Зауважимо, що формування професійного світогляду безпосередньо пов’язане із зазначеним принципом, оскільки їх становлення, оформленість та розвиток визначає якість рефлексивної діяльності.

Формуючий блок включає фасилітуючі фактори, освітній потенціал, організаційно-педагогічні умови ефективного розвитку професіоналізму, а також його етапи та форми взаємодії науково-педагогічних працівників.

Педагогічна фасилітація – складне і поняття, що формується сьогодні, в основі якого лежать погляди Д. Майєрса, Д. Рафа, К. Роджерса та інших дослідників. В рамках сукупності уявлень чітко проявляються загальні змістовні компоненти даних визначень: сприяння виробленню рішень та супутній розвиток особистості та групи.

Аналіз спеціальної літератури дозволяє нам інтерпретувати фасилітуючі фактори як активні елементи впливу на суб'єктів науково-педагогічних відносин в освіті, рушійну силу його розвитку, що сприяє ефективності діяльності особистості групи та в цілому. Дані фактори можуть здійснювати як прямий, так і опосередкований вплив на людину або групу, викликати миттєвий ефект або відстрочений за часом. Фасилітуючі фактори є своєрідним активатором процесу розвитку професіоналізму, що зумовлює ефективність діяльності науково-педагогічного колективу.

Мотиваційний (настановний) блок включає врахування провідного мотиву участі у групі, рівень потреб та т.ін. Початкова побудова системи мотивації у закладі вищої освіти починається з усвідомлення рушійного мотиву або існуючої потреби в участі, що є складовими ієрархізованої динамічної мотиваційної системи як кожного окремого науково-педагогічного працівника (на індивідуальному рівні), так й педагогічного колективу в цілому. Потреби та мотиви участі можуть збігатися або відрізнятися. Динаміка формування мотиву залежатиме від рівня залучення науково-педагогічного працівника до діяльності педагогічного колективу щодо досягнення поставленої мети.

П. Фресс, Ж. Нюттен, Ф. Олпорт розрізняють первинну та вторинну мотивацію. Остання має суспільну природу і не залежить від фізіологічних потреб. Так, творча мотивація відрізняється потужним спонукальним потенціалом, здатним витіснити навіть фізіологічні потреби. Врахування особливостей мотивації у процесі роботи педагогічного колективу сприяє ефективній діяльності та розвитку професіоналізму кожного науково-педагогічного працівника, дозволяє виявити фасилітуючий ефект

мотиваційних факторів. Таке виділення та аналіз мотиваційного блоку дає підставу для визначення його як одного з пріоритетних напрямків.

В результаті спільної роботи у педагогічному колективі за певним мотивом або потребою відбувається процес сприйняття науково-педагогічними працівниками один одного. Тоді значущими стають параметричні (або фактичні) фактори, що відображають мотивацію кожного науково-педагогічного працівника або педагогічного колективу в цілому, а також планують умовний потенціал персоналу ЗВО.

Врахування соціально-психологічного (балансуючого) блоку сприяє підтримці оптимального балансу у відносинах усередині педагогічного колективу: психологічна атмосфера; культура поведінки; прийняті цінності та корпоративна культура; згуртованість; рівень розвитку трудових відносин та ін. Значимість урахування дії соціально-психологічних чинників визначається їх можливістю впливати на несвідому поведінку науково-педагогічних працівників. Інакше кажучи, вони допомагають керувати поведінкою людей. Характер впливу факторів творчого блоку залежить від рівня сформованості здатності до розвитку та творчої діяльності, а також рівня інтенсифікації обміну інформацією та генерування ідей.

Врахування фасилітуючих факторів, особливостей мотиваційного потенціалу розвитку професіоналізму педагогів (універсальна та варіативна компоненти) дозволяють передбачити оптимальні організаційно-педагогічні умови, створення яких визначає позитивний результат розвитку системи мотивації персоналу ЗВО. До них відносяться особистісно-смислове залучення кожного педагога, спрямованість на постійне оновлення компетенцій учасників професійної взаємодії, акме-спрямованість методів і форм взаємодії учасників, активізація рефлексивних механізмів самоорганізації самостійної діяльності.

Ще одним важливим складником формуючого блоку є етапи розвитку професіоналізму: аналітико-проектувальний, освітньо-діяльнісний та оціночно-рефлексивний. Перелічені етапи здійснюються у спільній

діяльності науково-педагогічних працівників, що розкриває інституційні можливості розвитку системи мотивації, що надає синергетичний ефект, сприяє формуванню впевненої суб'єктної позиції НПП, рефлексивної оцінки, що виявляються в успішній індивідуальній продуктивності педагогів.

Аналітико-проектувальний етап включає спільний аналіз ситуації, обмін думками, спільну розробку плану роботи, складання акмеограми. Результатом цього етапу є спільна діяльність, план розвитку професіоналізму. Освітньо-діяльнісний етап передбачає залучення у реалізацію намічених планів роботи, кооперацію ресурсів учасників. Результатом позначеного етапу служить розвиток базових, операційних та групових компетенцій, формування команд. Оціночно-рефлексивний етап проявляється у здійсненні самооцінки, самоаналізу, самоменеджменту та саморозвитку. Підсумком розвитку професіоналізму є акме-результат – розвиток регулятивних компетенцій, професіоналізм. Перелічені етапи розвитку професіоналізму логічно доповнюють один одного, відбивають процес переходу від вирішення професійних завдань у спільній діяльності до індивідуальної продуктивності науково-педагогічних працівників.

Результативний блок включає взаємодоповнюючі критерії розвитку системи мотивації (акмеологічні критерії та критерії ефективності діяльності НПП), а також рівні розвитку мотивації: високий, середній та початковий. Виділені критерії взаємопов'язані, є основою єдиної цілісної системи оцінювання. Акмеологічні критерії відображають базові, операційні, групові та регулятивні компетенції. Ефективність розвитку системи мотивації персоналу ЗВО оцінюємо за критеріями безпосередніх результатів, процесів та кінцевого ефекту. При цьому мотивація персоналу ЗВО виступає простором прояву освітньої ініціативи, безперервного пошуку педагогів, на підставі якого змінюється освітня практика.

У результаті розвиток системи мотивації пропонуємо оцінювати за співвідношенням результатів у балах до високого, середнього або початкового рівня. Вибрана система оцінювання дозволяє простежити

динаміку результатів розвитку системи мотивації загалом через використання науково-педагогічного потенціалу НПП.

Зважаючи на існування різних видів потреб персоналу ЗВО, необхідною умовою дієвого механізму мотивації, є впровадження інструментів мотивації, які враховують виявлені в процесі моделювання, проведеного у попередньому підрозділі, домінуючі види мотивації для кожного із типів ЗВО за рівнями акредитації.

У табл. 3.8 автором розроблено інструментарій мотивації персоналу ЗВО для системи досліджених факторів.

Таблиця 3.8

Інструментарій мотивації персоналу ЗВО для системи досліджених факторів

Фактори мотивації	**Інструменти мотивації**	**Зміст інструменту**
1	2	3
Фактори професійної самореалізації (Мп.с)	Впровадження «ефективного контракту»	Ефективний (академічний) контракт – форма взаємодії ЗВО з викладачами, під яким розуміються специфічні правові чи інші угоди, які визначають умови академічної зайнятості
	Заохочення навчання в аспірантурі	Система заходів, спрямованих на залучення молодих викладачів до навчання в аспірантурі (оплата статей, академічні відпустки та т.ін.)
	Розвиток управлінців	Щоб формувати у підлеглих внутрішню мотивацію, керівник повинен вміти ставити завдання з програмованим результатом, надавати зворотний зв’язок, який спонукатиме людей до професійного розвитку та досягнень
Фактори комфортних умов праці (Мк.у.п)	Створення умов підвищеної комфортності, сервісу	Покращення оформлення аудиторних та офісних просторів – створення зони для генерування ідей, дошок для модерацій, внутрішніх хакатонів; посилення інструментів внутрішніх комунікацій – розсилки, портал, корпоративна газета, соціальні мережі
Фактори робочого процесу (Мр.п)	Оптимізація роботи працівників	Збільшення частки завдань, які відповідають принципам: «мобілізація умінь та навичок», «цілісність завдання», «зміст завдання», «зворотний зв’язок». Завдання, яке відповідає цим принципам, формує внутрішню мотивацію, підвищує інтерес та залученість. Зменшення кількості «нецілісних» завдань

Продовження табл. 3.8

1	2	3
Пізнавальна мотивація (Мпіз)	Програми професійного розвитку	Акцент уваги працівників на досягненнях та помилках, збільшенню мотивації працівників з метою формування особистісного та професійного зростання сприятиме контроль роботи працівників
Ціннісна мотивація (Мцін)	Коригування корпоративної культури ЗВО	Професійне зростання має стати частиною корпоративної культури ЗВО на рівні цінностей та принципів
	Залучення НПП до постановки цілей підрозділів та ЗВО в цілому	Запрошення персоналу на стратегічні сесії, створення віртуальної інтерактивної карти потоку створення цінності ЗВО із відображенням внеску кожного підрозділу; організація презентації підрозділів протягом року
Мотивація наукової конкуренції (Мконк)	Програми академічної мобільності	Передбачають участь НПП в програмах академічної мобільності на конкурсній основі
	Рейтингування викладачів	Складання рейтингів на основі соціальних опросів та оцінок
Мотивація досягнення успіху (Мдос.у)	Соціальне партнерство на основі партисипативного підходу	Врахування принципу партисипативності при створенні систем стимулювання працівників через побудову механізму взаємодії соціальних партнерів у ЗВО забезпечить баланс та гармонію інтересів кожної із сторін соціального партнерства на локальному рівні
	Побудова грейдової системи оплати праці	Посади об’єднуються в грейди та розташовуються ієрархічно на підставі набраних балів
	Бонусні програми	Розробка системи бонусів за високі досягнення у науково-педагогічній діяльності
Мотивація безпеки (Мбез)	Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму	Вибір параметрів контракту (за тривалістю, рівнем та умовами оплати праці, можливостей для розвитку людського капіталу тощо) виявляється вирішальним для зниження ризиків опортуністичної поведінки працівника та оптимізації співвідношення його трудових зусиль та оплати праці
Мотивація непрямого впливу (Мнепр)	Розвиток нестандартних форм зайнятості	Терміновий трудовий договір Неповна зайнятість Вторинна зайнятість Дистанційна зайнятість Самозайнятість Агентська зайнятість

Джерело: розроблено автором

На підставі результатів моделювання структурної будови системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації (див. табл. 3.7) можна

скласти перелік рекомендованих інструментів мотивації, пріоритетних для кожного типу закладів вищої освіти (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Перелік рекомендованих інструментів мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації

Види ЗВО	**Домінуючі фактори мотивації**	**Рекомендовані інструменти**
ЗВО II рівня акредитації (коледжі)	1. Мотивація досягнення успіху 2. Мотивація безпеки 3. Фактори робочого процесу 4. Пізнавальна мотивація	Соціальне партнерство на основі партисипативного підходу; бонусні програми Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму Оптимізація роботи працівників Програми професійного розвитку
ЗВО III - IV рівнів акредитації	1. Пізнавальна мотивація 2. Фактори робочого процесу 3. Ціннісна мотивація 4. Мотивація наукової конкуренції 5. Мотивація досягнення успіху 6. Мотивація безпеки 7. Мотивація непрямого впливу	Програми професійного розвитку Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму Коригування корпоративної культури ЗВО Залучення НПП до постановки цілей підрозділів та ЗВО в цілому Програми академічної мобільності Рейтингування викладачів Соціальне партнерство на основі партисипативного підходу Побудова грейдової системи оплати праці Бонусні програми Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму Розвиток нестандартних форм зайнятості
Університети, що мають статус Національного	1. Фактори робочого процесу 2. Пізнавальна мотивація 3. Мотивація наукової конкуренції 4. Мотивація досягнення успіху 5. Мотивація безпеки 6. Мотивація непрямого впливу	Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму Програми професійного розвитку Програми академічної мобільності Рейтингування викладачів Соціальне партнерство на основі партисипативного підходу Побудова грейдової системи оплати праці Бонусні програми Вибір між тимчасовим та постійним контрактами найму Розвиток нестандартних форм зайнятості

Джерело: розраховано та побудовано автором

У сучасних економічних умовах соціальне партнерство є одним із ключових механізмів для досягнення збалансованості інтересів учасників трудових відносин. Система соціально-трудових відносин у сучасних ЗВО

повинна бути орієнтована на активне залучення співробітників у процес управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності. Ця процедура здійснюється через розвиток системи організаційних комунікацій, що забезпечує постійний оперативний обмін та актуалізацію інформації, необхідної для реалізації стратегічних планів. Засобами досягнення ефективної циркуляції даних між підрозділами ЗВО є вдосконалення організаційної структури: рівнів управління, їх кількості та взаємозв'язків між ними, пов'язаних з нею формальних комунікацій, методів управління та прийняття управлінських рішень, створення сприятливого організаційного клімату. Впровадження інформаційних систем та методів комунікації в ЗВО не може бути проведено ефективно без відповідного рівня розвитку інформаційної культури та підготовленості науково-педагогічних працівників до застосування сучасних методів віртуального та електронно-серверного обміну інформацією.

Іншим перспективним напрямом розвитку організаційних комунікацій є залучення НПП у процес управління. Реалізація цієї тенденції знаходить прояв у створенні цільових робочих груп та систем зворотного зв'язку. У разі розширення владних повноважень, існують різні варіанти реалізації інструментів мотивації із залучення співробітників до управлінського процесу. Можливий варіант проведення коротких зустрічей з одним або декількома підлеглими або – періодичні зустрічі за участю всіх співробітників ЗВО. Здійснення управлінських контактів має укладатися у рамках реалізації організаційних планів. Зворотній зв'язок реалізуються за допомогою проведення опитувань серед співробітників різних рівнів ЗВО та системи збирання питань та пропозицій.

Таким чином, врахування принципу партисипативності при створенні систем мотивації персоналу ЗВО через побудову механізму взаємодії соціальних партнерів забезпечить баланс та гармонію інтересів кожної із сторін соціального партнерства на локальному рівні. Тільки така взаємодія дозволить підвищити мотивацію науково-педагогічних працівників до

високопродуктивної праці, максимізує економічну ефективність діяльності ЗВО та, що важливіше, створить необхідний соціальний ефект.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження розроблено напрямки удосконалення процесів управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти, зокрема розроблено методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів; проведене моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти; побудовано ефективний механізм управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти. В результаті проведених досліджень зроблено наступні висновки.

1. На основі систематизації факторів мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти побудовано їх розгорнуту структуру за рівнями управління процесами мотивації(рівень управлінського впливу, колективний рівень та індивідуально-особистістий рівень), в якій запропоновано виділяти матеріальні та нематеріальні фактори (на рівні управлінського впливу з боку керівництва ЗВО); фактори внутрішньої та зовнішньої мотивації (на колективному та індивідуально-особистістому рівнях).

2. Розроблено методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів у виді блок-схеми, побудованої з позицій управлінського підходу. При здійсненні моделювання розглядається питання про деяку систему умов, у межах якої досягається ототожнення об’єкта та моделі. Чим точніше буде описана ця система, тим точніше ототожнення досягається.

3. Проведене моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів за наступними нематеріальними факторами мотиваційної системи відповідно до розробленого теоретичного конструкту: 1) фактори професійної

самореалізації (Мп.с); 2) фактори комфортних умов праці (Мк.у.п); 3) фактори робочого процесу (Мр.п); 4) Пізнавальна мотивація (Мпіз); 5) Ціннісна мотивація (Мцін); 6) Мотивація наукової конкуренції (Мконк); 7) Мотивація досягнення успіху (Мдос.у); 8) Мотивація безпеки (Мбез); 9) Мотивація непрямого впливу (Мнепр).

4. Для підтвердження достовірності моделювання було проведено перевірку на надійність (ретестову, еквівалентних половин тесту, надійності за внутрішньою узгодженістю) та валідність (емпіричну).

За результатами перевірки ретестової надійності моделювання факторів мотивації персоналу ЗВО встановлено, що за переважною більшістю шкал ретестова надійність досить висока ($r \geq 0,5$), що свідчить про досить високу стійкість результатів тестування у часі. Проте сталим вимогам ретестової надійності ($r \geq 0,7$) задовольняють лише два мотиваційні фактори (професійної самореалізації та мотивація безпеки), а також загальний рівень мотивації.Перевірка надійності еквівалентних половин тесту при моделюванні факторів мотивації персоналу ЗВО показала, що отримані значення коефіцієнтів Спірмена-Брауна та Рюлона засвідчують задовільні результати щодо надійності за загальним рівнем мотивації і це говорить про високу міру узгодженості методики моделювання. Перевірка надійності за внутрішньою узгодженістю при моделюванні факторів мотивації персоналу ЗВО здійснена на підставі оцінки коефіцієнта Альфа, значення якого показало відмінні результати надійності за внутрішньою узгодженістю за загальним рівнем мотивації, що вказує на високий ступінь узгодженості завдань та їх спрямованість на моделювання конкретного предмета – мотивації персоналу ЗВО.

Результати перевірки емпіричної валідності, здійсненої за показниками продуктивності наукової діяльності(загальна кількість наукових праць, статті у журналах переліку ВАК та монографії) підтвердили теоретичні припущення та емпіричні закономірності. Встановлено, що фактори професійної самореалізації та пізнавальна мотивація мають стійкі значущі

позитивні кореляції зі всіма виділеними автором продуктами науково-педагогічної праці. Ціннісна мотивація та мотивація досягнення успіху також мають позитивні кореляції, але не з усіма науковими продуктами.

5. Для проведення факторного аналізу на відповідність одержуваної факторної структури мотиваційних підсистем теоретичним гіпотезам дев'ять мотиваційних підсистем були об'єднани в три основні групи. Процедура факторного аналізу була проведена за допомогою методу головних осей, нормалізований варимакс обертання (із застосуванням пакета статистичних програм Statistica 6.0). Ця процедура була спочатку застосована до всієї вибірки (72 особи), потім вибірка була розбита випадковим чином на дві половини, на яких була проведена аналогічна процедура факторного аналізу. Результати факторного аналізу підтвердили припущення про існування трьох груп мотивів і цим засвідчили конструктну валідність методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу ЗВО. За критерієм повторюваності факторної структури методика також показала стійкі результати, що надало науково підтверджені підстави вважати її досить валідним діагностичним інструментом.

6. Для визначення якісних та кількісних характеристик системи мотивації персоналу ЗВО було застосовано методику визначення індексів структурної організації системи, зокрема були розраховані *індекс когеренції системи* (дозволяє визначити ступінь інтегрованості структури системи, кількість та силу взаємозв'язків між елементами системи), *індекс дивергенції системи* (дозволяє визначити міру диференційованості структури системи, наявність компонентів або підсистем у системі, що знаходяться в частковій або повній конфронтації з іншими компонентами або підсистемами системи) та *індекс організованості системи* (дозволяє виявити загальний ступінь організації структури, встановити, які сили (когеренції чи дивергенції) переважають у модельованій системі).

7. Для моделювання відмінностей у структурній будові системи мотивації персоналу закладів вищої освіти різного рівня акредитації загальна

вибірка була розподілена на три групи за досліджуваними закладами вищої освіти: ЗВО ІІ рівня акредитації (ЧДБК та коледж хорео-графічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»); ЗВО ІІІ - IV рівнів акредитації (ЧДТУ та Європейський університет); Університети, що мають статус Національного (ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет). На підставі кластерного аналізу були побудовані відповідні дендрограми та розраховані індекси структурної організації системи мотивації.

Результати моделювання структурної будови системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації підтвердили припущення про відмінності у внутрішній побудові системи мотивації. Отримані кластерні структури системи мотивації персоналу ЗВО довели наявність двох груп мотиваційних підсистем – специфічних та неспецифічних, які можна розглядати як групи з принципово варіативним змістом, від якого залежатиме сила та характер системи мотивації, її ефективність.

8. Систематизація наукових підходів до побудови ефективного механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти дозволило сформувати методологічний базис вирішення даної проблеми. Виходячи з розуміння управління мотивацією персоналу ЗВО як гармонійного поєднання внутрішньо-особистісного та колективно-педагогічного процесів, зроблено висновок, що забезпечити побудову ефективної системи мотивації можна лише при розробці та використанні в умовах професійного розвитку персоналу закладів вищої освіти спеціального педагогічного систематизованого процесу.

9. Запропонована структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, яка складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків. Розроблено інструментарій мотивації персоналу ЗВО для системи досліджених факторів.

ВИСНОВКИ

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення процесів управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. За підсумками проведеного дослідження зроблено наступні висновки.

1. На підставі генезису розвитку концепцій управління мотивацією персоналу конкретизовано термінологічний апарат проблемного поля дослідження, зокрема понять «потреба», «мотив», «стимул», «мотиваційна структура», «мотиваційний механізм», «винагорода», «мотивація праці», на основі якого сформульовано авторське визначення поняття «мотивація персоналу закладів вищої освіти» як процес ефективного спонукання до результативної та соціально-відповідальної професійної діяльності науково-педагогічних працівників з урахуванням вимог державного регулювання системи освіти та особливостей національної трудової ментальності.

2. Сформовно архітектуру мотиваційного середовища закладів вищої освіти шляхом систематизації класичних та інноваційних наукових підходів до побудови процесу управління мотивацією персоналу, адаптованих до специфіки діяльності ЗВО. При цьому під архітектурою мотиваційного середовища закладів вищої освіти запропоновано розуміти загальну фундаментальну будову системи інструментів, методик та моделей, що забезпечують комплексність та логічну послідовність, сприяючи максимально ефективному досягненню мотиваційних ефектів в контексті розвитку науково-педагогічних працівників та задоволення їх внутрішніх потреб.

3. Надано системну характеристику процесів управління мотивацією закладів вищої освіти шляхом побудови структури системи мотивації персоналу ЗВО, яка складається з десяти підсистем: підсистеми внутрішньої та зовнішньої мотивації; мотивації досягнення, безпеки та конкуренції; ціннісна, пізнавальна та рефлексивна мотиваційні підсистеми; підсистема

антимотивації та непряма мотиваційна підсистеми. Конкретизовано зміст кожної з пропонованих для виділення підсистеми та виявлено зв'язки між підсистемами та загальною системою управління закладом вищої освіти.

4. Систематизовано методичні підходи до оцінювання та побудови системи мотивації персоналу закладів вищої освіти у виді схеми, яка відображає методи оцінки мотивації персоналу ЗВО, критерії мотивації та методи побудови багаторівневої ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу. Застосування запропонованої системи методичних підходів стала основою проведення комплексної оцінки при розробці системи мотивації персоналу ЗВО.

5. Надано аналітичну характеристику мотиваційного середовища закладів вищої освіти України в системі міжнародних порівнянь з моделями вищої освіти європейських країн; встановлено особливості систем оплати праці професорсько-викладацького складу зарубіжних країн та України з точки зору оцінки їх ефективності за показниками співвідношенні заробітної плати до ВВП у розрахунку на душу населення країни та показником діапазону регулювання оплати праці ПВС закладів вищої освіти, розрахованим як відношення максимального окладу академічного персоналу (ставка професора) до мінімального (ставка молодших наукових співробітників). Встановлено, що система матеріальної мотивації персоналу закладів вищої освіти в Україні ґрунтується на оцінці кваліфікації, ділових та особистих якостей науково-педагогічного та педагогічного персоналу.

6. Розроблено авторський методичний підхід до оцінювання факторів мотивації персоналу ЗВО, який поєднує аналітичну оцінку матеріальної та соціологічну оцінку нематеріальної складових мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Проведене оцінювання матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО (відповідно до перших трьох етапів розробленого методичного підходу) для обраних заклади вищої освіти різного рівня акредитації, форми власності та спеціалізації, зокрема: два коледжі – Черкаський державний бізнес-коледж та

коледж хорео-графічного мистецтва «Київська муніципальна академія танцю імені Сержа Лифаря»; два університети, що мають статус Національного – Черкаський Національний університет ім. Б. Хмельницького та Вінницький Національний аграрний університет; два університети державної та приватної форми власності – Черкаський державний технологічний університет та Європейський університет. За результатами проведеного дослідження здійснено угрупування виявлених найбільш впливових матеріальних та нематеріальних факторів мотивації персоналу ЗВО для подальшого моделювання процесів управління мотивацією науково-педагогічного персоналу.

7. Розроблено методику моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти відповідно до розробленого теоретичного конструкту на основі факторної структури мотиваторів у виді блок-схеми, побудованої з позицій управлінського підходу, за нематеріальними факторами мотиваційної системи: 1) фактори професійної самореалізації (Мп.с); 2) фактори комфортних умов праці (Мк.у.п); 3) фактори робочого процесу (Мр.п); 4) Пізнавальна мотивація (Мпіз); 5) Ціннісна мотивація (Мцін); 6) Мотивація наукової конкуренції (Мконк); 7) Мотивація досягнення успіху (Мдос.у); 8) Мотивація безпеки (Мбез); 9) Мотивація непрямого впливу (Мнепр). Для підтвердження достовірності моделювання у межах авторського методичного підходу проведено перевірку на надійність (ретестову, еквівалентних половин тесту, надійності за внутрішньою узгодженістю) та валідність (емпіричну).

8. Здійснено моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, за результатами якого змодельовано структурну будову системи мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації, яка підтвердилаи припущення про відмінності у внутрішній побудові системи мотивації. Отримані кластерні структури системи мотивації персоналу ЗВО довели наявність двох груп мотиваційних підсистем – специфічних та неспецифічних, які можна розглядати як групи з принципово варіативним

змістом, від якого залежатиме сила та характер системи мотивації, її ефективність.

9. Запропонована структурно-функціональна модель механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, яка складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків. Розроблено інструментарій мотивації персоналу ЗВО для системи досліджених факторів. Наведено перелік рекомендованих інструментів мотивації персоналу для ЗВО різного рівня акредитації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шопенгауер А. Про чотирияке коріння закону достатньої підстави. URL: https://www.e-reading.club/book.php?book=104336 (дата звернення: 14.07.2021)

2. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50 (1943), 370-396. URL: https://doi.org/10.1037/h0054346 (дата звернення: 26.08.2021)

3. Змістовні теорії мотивації. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0158&T=02&lng=1&st=0 (дата звернення: 26.08.2021)

4. Базика Є. Ф. Теорія і практика застосування системи мотиваційного менеджменту. Актуальні проблеми гуманітарних та природничих наук. 2014. № 8-1. С. 95–107.

5. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. К. : Либідь, 2002. 304 с.

6. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво. 2013. № 2(71). С. 151-154.

7. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування. Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнолог. ун-ту (екон. науки). 2010. № 3 (11). С. 69–75.

8. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

9. Ломовських Н. О. Мотивація як предмет наукових досліджень. Вісник ХНАУ. 2003. № 6. С. 364–369.

10. Богиня Д. П. Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2012. 313 с.

11. Ломовських Н. О. Мотивація як предмет наукових досліджень Вісник ХНАУ. 2003. № 6. С. 364–369.

12. Поліщук Д. І. Качмарик Я.Д. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.8. С. 209-213.

13. The development and motivation of R&D staff : Project sponsors: the Lever_hulme Foundations [Електроний ресурс] : [in 2 vol.]. Vol. 2 / Peter James & Viki Holton. URL: https://www.ashridge.org.uk/Media_Li_brary/Ashridge/PDFs/Publications/DevelopmentAndMotivationOfR&DS (дата звернення: 14.02.2022)

14. Кулакова С.Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. Економіка і регіон: ПолтНТУ. 2017. № 2 (63). С. 61 – 67.

15. Іллін Є. П. Мотиви і мотивація. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2013. 512 с.

16. Харун О. А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. Т. 2. С. 76–81.

17. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 340 с.

18. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент. Київ: МАУП, 2001. 166 с.

19. Харченко Т. М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки. Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру : монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми : ПП Вінніченко М. Д., Литовченко Є. Б., 2014. 432 с.

20. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Кондор, 2014. 432 с.

21. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 32–36.

22. Дикань Л. В. Синюга Н.В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивація. Економіка розвитку. 2017. № 3(43). С.55–57.

23. Базалійська Н.П. Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 232–236.

24. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI URL: https://ips.ligazakon.net/document/T125067 (дата звернення: 15.04.2022)

25. Кодекс законів про працю України URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 15.04.2022)

26. Цивільний кодекс України: Науково-практичний коментар / за ред. розробників проекту Цивільного кодексу України. К.: Істина. 928 с.

27. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч.посібник. Дніпропетровськ: АМСУ, 2016. 215 с.

28. Управління персоналом: навч.посіб. / Виноградський М.Д., Бєляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

29. Жуковська В. М. Миколайчук В.М.Управління персоналом. Практикум : навч. посібн. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.

30. Лютко О. М. Основи ефективного управління освітньою організацією через призму мотиваційного менеджменту. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти». 2017. Ч. 2. С. 31–38.

31. Шапран Ю. П. Типологія освітнього середовища в умовах компетентнісно-зорієнтованої педагогічної освіти. Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка, 2015. № 23, с. 4-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2015_23_3. (дата звернення: 24.05.2022)

32. Макар Л. М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2013. Вип. 30 (83). С. 229-236.

33. Братко М.В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: пошук стратегій управління. Педагогічна освіта: теорія і практика : зб. наук. пр./ Київ. університет ім. Бориса Грінченка. 2014. №22

34. Дороніна Т. О. Сучасні підходи до визнання сутності та структури освітнього середовища. Педагогіка вищої та середньої школи: зб.наук.праць. Вип. 40. Кривий Ріг : Друкарня Романа Козлова. 2014. С. 179–186.

35. Освітні технології: навч.-метод. посіб. / О.М. Пехота та ін. К.: А.С.К., 2002. 256 с.

36. Закон України «Про освіту» URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1060-12/page. (дата звернення: 08.06.2022)

37. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 556-VII: за станом на 01 жовт. 2014 р. Верховна Рада України. К. : Парлам. вид-во, 2014. № 37-38.

38. Основи навчання протягом усього життя – передумови виникнення та історія розвитку у країнах ЄС. Зв'язок із Лісабонською стратегією URL: http://www.tempus-russia.ru/prep-zayavka/LLL-general.pdf (дата звернення: 23.10.2022)

39. Горбіна, М. А., Белай, В. І. Безперервна освіта як об'єктивна необхідність професійного вдосконалення особистості. Молодий вчений. 2014. №11.С. 378-379.

40. Подвигіна О.А. Педагогічні умови формування готовності майбутнього вчителя до інноваційної діяльності. Питання сучасної науки і практики. Університет ім. В.І.Вернадського. 2011. №4(35). С. 204-207.

41. Кравчук П.Ф., Боев Є.І., Каменский Е.Г.Формування творчого потенціалу особистості в науково-освітньому середовищі: монографія. Вінниця, 2012. 175 с.

42. Кудінов С.І., Крупнов А.І. Системна модель самореалізації особистості. Драгоманівський вісник. Серія: Психологія та педагогіка. 2018. №1. С. 28–37.

43. Мітіна Л.М. Психологія особистісно-професійного розвитку суб’єктів освіти. Київ: Оберіг, 2014. 376с.

44. Плугіна М.І. Акмеологічна концепція професійного становлення викладачів вищої школи: дис. доктор псих.наук:19.00.13. Київ, 2009. 510с.

45. Гузій Н. Педагогічний професіоналізм : історико-методологічні та теоретичні аспекти : монографія. Київ: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2004. 243 с.

46. Жулінська О.В. Формування ціннісних орієнтацій сучасної студентської молоді в психолого-педагогічних умовах URL: http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/32-33/11zovppc.pdf (дата звернення: 17.11.2022)

47. Петренко І.В. Психологічні механізми розгортання соціального діалогу в освітньому просторі. Актуальні проблеми психології. 2014. Т.5. Вип. 14. С.170-176.

48. Чернега Н. Особистісно-зорієнтоване навчання: сучасні підходи. Рідна школа. 2000. №9.

49. Дмітрієва О.А. Особливості потребнісно-мотиваційної сфери психосоціально зрілих і психосоціально незрілих особистостей. Практична психологія та соціальна робота. 2005. № 9. С. 7-11.

50. Аблажій О.М. Тенденції взаємодії академічної науки та вищої освіти у сучасних умовах. Соціологія науки та технологій. 2015. №3. С.29–37.

51. Цвик В.А. Професіоналізація як соціальний процес. Вісник ЧДТУ, серія Соціологія. 2013. №4–5. С.260.

52. Дружилов С.А. Професіоналізм як реалізація ресурсу індивідуального розвитку людини. Драгоманівський вісник. 2014. № 3. С. 200–208.

53. Дідковська Я.В. Взаємозв'язок професійного самовизначення та професійної кар'єри: методологічні підходи. Вісник Кіровоградського державного педагогічного університету. 2015. №2 (35). С.164.

54. Greenhaus, J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. Career Management. Los Angeles, USA: Sage Publications Inc., 2010. 491 p.

55. Савченко О.П. Компетентнісний підхід у сучасній вищій школі Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку. 2010. №3. URL: http://intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine__pedagogical_science_vypuski_n3_2010_st_16 (дата звернення: 18.04.2023)

56. П'янковська І. В. «Компетенція» та «Компетентність» як провідні поняття компетентнісного підходу. URL: http://eprints.oa.edu.ua/628/1/kompetencija.pdf (дата звернення: 19.04.2023)

57. Головань М.С. Професійна компетентність викладача вищого навчального закладу. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія. Ялта: РВВ КГУ, 2014. Вип.44-43. С.79-88.

58. Стахова Т.С. Концепція безперервного навчання та її практичне застосування. Контури глобальних трансформацій: політика, економіка, право. 2011 . Т.4. №3. С. 137-140.

59. Збрицька Т. П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

60. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.

61. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти Рівне : РОІППО, 2018. 180 с.

62. Лютко О. М. Основи ефективного управління освітньою організацією через призму мотиваційного менеджменту. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний менеджмент у закладах освіти». 2017. Ч. 2. С. 31–38.

63. Шостаковська А.В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1 (106). С. 115-121.

64. Остапчук Т.П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. №60. С. 181-191.

65. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7-8. С. 13-25.

66. Кобзар М. Проблема формування мотивації навчальної діяльності в сучасних умовах. URL: Https://vseosvita.ua/library/problema-formuvanna-motivacii-navcalnoi-dialnosti-v-sucasnihumovah-186543.html (дата звернення: 18.07.2023)

67. Рудченко С.М. Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2012. Вип. 56. С. 171-176.

68. Deci Edward L., Ryan Richard M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains . Canadian psychology. 2008. Vol.49. №1. P. 14–23.

69. Deci Edward L., Ryan Richard M. Self-determination theory: A macro-theory of human motivation, development, and health. Canadian psychology. 2008. Vol.49. №3. P. 182–185.

70. Atkinson J. W., Raynor J. O. Motivation and achievement. Washington: DC: Hemisphere, 1974. 480 p.

71. Elliot Andrew J. Approach and avoidance motivation and achievement goals. Educational psychologist. 1999. Vol. 34. №3. P. 169- 189.

72. Elliot Andrew J. The hierarchical model of approach-avoidance motivation. Motivation and Emotion. 2006. Vol.30. P. 111–116.

73. The achievement motive. David C. McClelland et al. New York : Appleton-Century-Crofts. 1953. 384 p.

74. Maslow Abraham H. Motivation and personality. 3rd Edition. New York: Harper & Row, 1987. 336 p.

75. Nuttin J. Motivations, planning and action. A relational theory of behavior dynamics. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1984. 251 p.

76. Vallerand R. J. From motivation to passion: In search of the motivational pro_cesses involved in a meaningful life. Canadian psychology. 2012. Vol. 53. Issue 1. P. 42–52.

77. Ryan Richard M., Deci Edward L. Intrinsic and extrinsic motivations : classic definitions and new direc_tions. Contemporary educational psychology. 2000. Vol.25 (l). P. 54-67.

78. Ковбасюк Ю. В. Забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення ефективності функціонування трудового потенціалу в освіті – один із пріоритетів державної політики. Вісник НАДУ. 2017. №2. С. 83–89.

79. Семиченко В.А., Снісаренко О.С. Основи організації праці керівних кадрів вищої школи : навч. посібник для слухачів очно-дистанц. Курсів підвищ. Кваліфікації кер. Кадрів вищої школи. К.: Педагогічна думка, 2010. 192 с.

80. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 314, № 1. С. 212–218.

81. Roe A. Patterns of productivity of scientists. Science. 1972. Vol.176. №4037. P. 940-941.

82. Mehrabian A. Evidence bearing on the affiliative tendency (MAFF) and sensitivi_ty to rejection (MSR) scales. Current psychology. 1994. Vol.13, Issue 2. P. 97-116.

83. Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad?. Organizational dynamics. 1980. Vol.9. Issue 1. P. 42-63.

84. Dohmen T., Falk A. Performance pay and multidimensional sorting: productivity, prefer_ences, and gender . American economic review. 2011. Vol.101. №2. P. 556-590.

85. Amabile T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California management review. 1997. Vol.40, №1. P. 39–58.

86. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Т. 2, № 2. С. 166–175.

87. Ковбасюк Ю. В. Забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення ефективності функціонування трудового потенціалу в освіті – один із пріоритетів державної політики. Вісник НАДУ. 2017. №2. С. 83–89.

88. Першина Т. А. Соціоніка в роботі менеджера з персоналу. Освіта та наука. 2008. №7. С. 21-24.

89. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. № 4. С. 32–36.

90. Кудінов С.І., Крупнов А.І. Системна модель самореалізації особистості. Драгоманівський вісник. Серія: Психологія та педагогіка. 2018. №1. С. 28–37.

91. Мітіна Л.М. Психологія особистісно-професійного розвитку суб'єктів освіти. Київ: Оберіг, 2014. 376с.

92. Мельник О. В. Проблеми професійної орієнтації молоді та перспективні напрями їх вирішення. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді : зб. наук. праць. Вип. 15, кн. 1. Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д.Г., 2011. С. 283 – 293.

93. Панок В. Г. Рудь Г.В. Психологія життєвого шляху особистості : монографія. Київ: Ніка-Центр, 2006. 280 с.

94. Гуцан Л.А., Морін О.Л., Охріменко З.В., Пархоменко О.М. Професійне самовизначення учнівської молоді в умовах освітнього округу: монографія. Харків: «Друкарня Мадрид», 2015. 220 с.

95. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.

96. Iyer U. J., Kamalanabhan T. J. Achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations. Journal of scientific and industrial research. 2006. Vol.65. №3. P. 187-194.

97. Day I. H. The measurement of specific curiosity. Intrinsic motivation: A new direction in education / eds. Toronto : Holt, Rinehart and Winston, 1971. P. 99-112.

98. Litman J. A., Spielberger C. D. Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components. Journal of personality assessment. 2003. Vol.80 (1). P. 75–86.

99. Roe A. The making of a scientist. New York: Dodd Mead, 1952. 244 p.

100. Amabile T. M. Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing. Technological innovation: Oversights and foresights / eds. New York: Cambridge University Press, 1997. P. 111-125.

101. Motivation and performance: uncertainty regulation in Canada and Japan / Andrew C. H. Szeto et al. Motivation and emotion. 2011. Vol.35. Issue 3. P. 338–350.

102. Desrochers S., Dahir V. Ambition as a motivational basis of organizational and professional commitment: preliminary analysis of a proposed career advancement ambition scale. Perceptual and motor skills. 2000. Vol.91. №2. P. 563–570.

103. Kossowska M. Różnice indywidualne w potrzebie poznawczego domknięcia. Przeglad Psychologiczny. 2003. Vol.46. №4. P. 355–375.

104. McClelland D. C. N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of personality and social psychology. 1965. Vol.1(4). P. 389-392.

105. Журба К.О. Сучасні програми та концепції, орієнтовані на виховання смисложиттєвих цінностей. URL: https://ipv.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Zhurba_dis.pdf. (дата звернення: 18.11.2023)

106. Мітіна Л.М. Психологія особистісно-професійного розвитку суб'єктів освіти. Київ: Оберіг, 2014. 376с.

107. Пелагеша Н. Інтеграція України у європейський соціокультурний простір: стан та перспективи. URL: http:// www.niss.gov.ua.Monitor/November09/01.htm (дата звернення: 12.12.2023)

108. Focus on Higher Education in Europe: The Impact of the Bologna Process. European Commission. URL: http://www.eurydice.org. (дата звернення: 00.00.0000)

109. Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. URL: http://intpr.ntf.ru/ p2aa1.html# (OECD (2004) (дата звернення: 00.00.0000)

110. The Bologna Process in Higher Education in Europe – Key indicators on the social dimension and mobility. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2009. 252 p.

111. Professor Salaries From Around the World: офіційний сайт Academic Positions. URL: https://academicpositions.com/career-advice/professor-salaries-from_around-the-worl (дата звернення: 12.04.2024)

112. Європейський досвід для створення ефективної системи контролю та оцінки якості вищої освіти в Україні : аналіт. записка .Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/745/ (дата звернення: 03.05.2024)

113. Global Education Digest. URL:http://www.nisunesco.org (publication)УЕД, 2009. (дата звернення: 03.05.2024)

114. Filippo D. Quantitative and qualitative approaches to the study of mobility and scientific performance: a case study of a Spanish university. Research Evaluation. 2009. Vol. 18-3. P. 191–200.

115. Пельц Д. Вчені в організаціях: Про оптимальні умови для досліджень та розробок URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua//cgi-bin/irbis_nas/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=NANU023&P21DBN=NANU023&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=3&S21P02=0&S21P03=K=&S21STR=условие (дата звернення: 16.07.2024)

116. Favoritism, bias, and error in performance ratings of scientists and engineers: the effects of power, status, and numbers. Sex roles. 2001. Vol. 45. Issue 5-6. P. 337-358.

117. Amabile T. M. Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing. Technological innovation: Oversights and foresights / eds. New York: Cambridge University Press, 1997. P. 111-125.

118. The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational ori_entations / Teresa M. Amabile et al. Journal of personality and social psychology. 1994. Vol. 66. №5. P. 950-967.

119. Hrakhouskaya M. Development of a conceptual framework of motivators for professionals in a multicultural organization with a hybrid R&D structure : How to avoid carrot management. Spring 2011. URL: http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:456091/ATTACHMENT01. (дата звернення: 25.08.2024)

120. McAllister R. B. Motivating employees in R&D. Cornell HR Review. 10.30.2010. URL: ttp://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=chrr/17. (дата звернення: 26.08.2024)

121. Amabile T. M. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California management review. 1997. Vol.40. №1. P. 39–58.

122. Iyer U. J. Achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations. Journal of scientific and industrial research. 2006. Vol.65. №3. P. 187-194.

123. Day I. H. The measurement of specific curiosity. Intrinsic motivation: A new direction in education / eds. Toronto: Holt, Rinehart and Winston, 1971. P. 99-112.

124. Osberg T. M. The convergent and discriminant validity of the Need for cognition scale. Journal of personality assessment.1987, Vol.51. Issue 3. P. 441-450.

125. Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individu_als varying in need for cognition / John T. Cacioppo et al. Psycholog_ical Bulletin. 1996. Vol.119. №2. P. 197-253.

126. Litman J. A. Measuring epistemic curiosity and its diversive and specific components. Journal of personality assessment. 2003. Vol.80 (1). P. 75–86.

127. Kossowska M. Motivation toward closure and cognitive processes: an individual differences approach. Personality and individ_ual differences. 2007. Vol.43. №8. P. 2149–2158.

128. Kossowska M. Need for closure and heuristic information processing: The mod_erating role of the ability to achieve the need for closure. British journal of psychology. 2013. Vol.104. №4. P. 457-480.

129. Kruglanski A. W. The psychology of closed mindedness. New York: Psychology Press, 2004. 208 p.

130. Webster D. M. Cognitive and social consequences of the need for cognitive clo_sure. European review of so_cial psychology. 1997. Vol. 8. Issue 1. P. 1049–1062.

131. Martin M. W. Moral Creativity in Science and Engineering. Science and engineering ethics. 2006. №12. P. 421-433.

132. Martin M. W. Creativity : ethics and excellence in science. Plymouth : Lexington books ; Lanham : Rowman & Little_field, 2008. 135 p.

133. Locke K. D. Circumplex scales of interpersonal values: Reliability, validity, and applicability to interpersonal problems and personality disorders. Journal of personality assessment. 2000. Vol.75(2). P. 249- 267.

134. Schwartz S. H. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and crosscultural replications. Journal of personality and social psychology. 1990. Vol.58(5). P. 878–891.

135. Malhotra D. The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior. Organizational behavior and human decision processes. 2010. Vol.111. Issue 2. P. 139-146.

136. Kilduff G. J. The psychology of rivalry: a relationally dependent analysis of competition. Academy of management journal. 2010. Vol.53. №5. P. 943–969.

137. Boudreau K. J. «Fit»: field experimental evidence on sorting, incentives and creative worker performance. Boston, 2011.(Working papers / Harvard business school, vol. 107). URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-107.pdf. (дата звернення: 05.09.2024)

138. Boudreau K. J. Incentives and problem uncertainty in innovation contests: an empirical analysis. Management science. 2011. Vol. 57. №5. P. 843–863.

139. Gill D. L. The relationship of competitiveness and achievement orientation to participation in sport and nonsport activities. Journal of sport and exercise psychology. 1988. №10. P. 139–150.

140. Steers R. M. A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. Journal of vocational behav_ior. 1976. Vol.9. Issue 2. P. 251–266.

141. Dohmen T. Performance pay and multidimensional sorting: productivity, prefer_ences, and gender. American economic review. 2011. Vol.101. №2. P. 556-590.

142. Bersanelli M. From Galileo to Gell-Mann : The wonder that inspired the greatest scientists of all time: in their own words. Templeton Press, 2009. 336 p.

143. Roe A. The making of a scientist. New York: Dodd Mead, 1952. 244 p.

144. Iyer U. J. Achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations. Journal of scientific and industrial research. 2006. Vol.65. №3. P. 187-194.

145. Mehta M. Achievement motivation and adjustment in members of Indian scientific expedition to Antarctica. Psychological studies. 2011. Vol.56(4). P. 404–409.

146. Hofstede G. Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? Organizational dynamics. 1980. Vol.9. Issue 1. P. 42-63.

147. Hrakhouskaya M. Development of a conceptual framework of motivators for professionals in a multicultural organization with a hybrid R&D structure: How to avoid carrot management. Spring 2011. URL: http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:456091/ATTACHMENT01. (дата звернення: 15.09.2024)

148. A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery [Текст] / Lynley H. W. McMillan et al. Journal of occupational and organizational psychology. 2002. №75. P. 357–368.

149. Desrochers S. Ambition as a motivational basis of organizational and professional commitment: preliminary analysis of a proposed career advancement ambition scale. Perceptual and motor skills. 2000. Vol.91. №2. P. 563–570.

150. Kossowska M. Różnice indywidualne w potrzebie poznawczego domknięcia. Przeglad Psychologiczny. 2003. Vol.46. №4. P. 355–375.

151. Richards J. B. Performance characteristics of measurement instruments of epis_temic curiosity in third-year medical students. Medical science educator. 2013. Vol.23(3). P. 355-363.

152. Conradi K. Motivation terminology in reading research : A conceptual review. Educational psychology review. 2014. Vol.26. №1. P. 127-164.

153. Dimensions of reading motivation and their relation to reading behavior and competence/ Ulrich Schiefele et al. Reading research quarterly. 2012. Vol.47. Issue 4. P. 427–463.

154. Motivation and performance: uncertainty regulation in Canada and Japan / Andrew C. H. Szeto[et al. Motivation and emotion. 2011. Vol.35. Issue 3. P. 338–350.

155. Arzenšek A. Slovenian young researchers' motivation for knowledge transfer. Higher education. 2014. Vol.68. Issue 2. P. 185-206.

156. Science motivation questionnaire II: validation with science majors and non_science majors/ Shawn M. Glynn et al. Journal of research in science teaching. 2011. Vol.48. №10. P. 1159–1176.

157. Tabachnick B. G. Using multivariate statistics: 6-th edition, Boston: Pearson, 2013. 983 p.

158. Lehmann H. C. Age and achievement. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.1953. 359 p.

159. Lehman H. C. The chemist's most creative years. Science. 1958. Vol.127. № 3308. P. 1213-1222.

160. Iyer U. J. Achievement motivation and performance of scientists in research and development organizations. Journal of scientific and industrial research. 2006. Vol.65. №3. P. 187-194.

161. Simonton D. K. Age and outstanding achievement: what do we know after a cen_tury of research? Psychological bulletin. 1988. Vol.104. №2. P. 251-267.

162. Motivation under the microscope: Understanding undergraduate science students' multiple motivations for research / Jessi L. Smith et al. Motivation and emotion. 2013. Vol.38(4). P. 1-17.

163. Олійник В.В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти. Київ: Міленіум, 2013. 569 с.

164. Поташник М.М. Управління професійним зростанням педагогів у сучасних закладах освіти: методичними посібник. Київ: Центр педагогічної освіти, 2011. 448 с.

165. Семиченко В.А., Снісаренко О.С. Основи організації праці керівних кадрів вищої школи: навч. посібник для слухачів очно-дистанц. курсів підвищ. кваліфікації кер. кадрів вищої школи. Київ: Педагогічна думка, 2010. 192 с.

166. Кобзар М. Проблема формування мотивації навчальної діяльності в сучасних умовах. URL: Https://vseosvita.ua/library/problema-formuvanna-motivacii-navcalnoi-dialnosti-v-sucasnihumovah-186543.html (дата звернення: 25.10.2024)

167. Рудченко С.М. Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2012. Вип. 56. С. 171-176.

168. Остапчук Т.П. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. №60. С. 181-191.

169. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 7-8. С. 13-25.

170. Інтерактивні технології навчання в початковій школі : навч. посіб. / Біда О. А., Кравчук О. В., Коберник Г. І. та ін. Умань : Софія, 2007. 212 с.

171. Інформаційний посібник: Новий освітній простір 2019. с. 255. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiyprostir.pdf (дата звернення: 30.10.2024)

172. Матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції «Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика»: збірник наукових праць / редкол.: Н.В. Ільченко (голова) та ін. Ірпінь, 2020. 100 с.

173. Мешко Г.М., Вступ до педагогічної професії: навчальний посібник. Альмаматер; Академвидав. 2012 р. 200 с.

174. Концепція «Нова школа. Простір освітніх можливостей». URL: http://mon.gov.ua/ activity/education/zagalnaserednya/ua-sch2016/. (дата звернення: 11.11.2024)

175. Козинець А. Мотиваційний механізм управління діяльністю працівників у закладах вищої освіти. Успіхи і досягнення у науці. 2024. №9(9). С. 583–592.

176. Козинець А. Мотиваційне середовище закладів вищої освітив системі міжнародних порівнянь. Věda a perspektivy. 2024. № 12(43). С. 206–214.

177. Козинець А. Мотивація науково-педагогічних працівників: досвід европейських країн. Modeling the development of theeconomic systems. 2024. № 4. С. 14–29.

178. Козинець А. О. Методичні підходи до оцінювання стану управління мотивацієі Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали VIII Міжнародної наукової конференції, м.Житомир, Україна 29листопада, 2024р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С.115-118 URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/issue/view/29.11.2024/25 (дата звернення: 05.12.2024)

179. Козинець А. Методичні підходи у дослідженнях мотивації персоналу: ретроспективний огляд: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Актуальні проблеми

розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи. 17 жовтня 2024 року, м.Львів С. 435-437

180. Козинець А. Напрями управління процесами адаптації вітчизняної системи вищої освіти до загальноєвропейських стандартів. IV Міжнародний науково-практичний економічний форум 5–7 грудня 2024 р. (м. Хмельницький) С. 22-24.

181. Офіційний сайт Центру продуктивності Міністерства праці та соціальної політики України URL: www.productivity.dn.ua/faq.htm. (дата звернення: 06.12.2024)

182. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua › sites › nauka (дата звернення: 15.11.2023)

183. Прокопенко Н. С., Коваленко Н.В. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. Економіка і управління. 2020. № 2. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_(дата звернення: 16.02.2024)

184. Шостаковська, А. В., Денисенко, А. А. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №15. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12 (дата звернення: 08.12.2024)

185. Кравчик Ю. В., Доброзорова О. В. Інструментарій посилення мотивації праці персоналу ВНЗ. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 37-41 URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-7 (дата звернення: 10.12.2024)

186. Мазур Ю.В., Палій С.А. Управління соціально-трудовими відносинами в закладах вищої освіти. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi).Серія «Економіка праці та соціально-трудові відносини». 2022. № 8(26). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-454-462 (дата звернення: 16.12.2024)

187. Мазур, Ю. В. Теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу в системі інноваційної освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. С.73–

76. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.73 (дата звернення: 25.01.2024)

188. Єпіфанова, І., Джеджула, В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. Innovation and Sustainability. 2024. № 4. С. 189–195. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.189.195 (дата звернення: 26.01.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 314, № 1. С. 212–218. DOI:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32

2. Козинець А.Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 2, № 2. С. 166–175. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28

3. Козинець А. Мотиваційний механізм управління діяльністю працівників у закладах вищої освіти. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №9(9). С. 583–592. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-583-592

4. Козинець А. Мотиваційне середовище закладів вищої освітив системі міжнародних порівнянь. *Věda a perspektivy*. 2024. № 12(43). С. 206–214. DOI:https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-12(43)-206-214

5. Козинець А. Мотивація науково-педагогічних працівників: досвід европейських країн. *Modelingthedevelopmentoftheeconomicsystems*. 2024. № 4. С. 14–29. DOI:https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-29

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Козинець А. О. Методичні підходи до оцінювання стану управління мотивацiє *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: *матеріали VIII Міжнародної наукової конференції*, м.Житомир, Україна 29листопада, 2024р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С.115-118 URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/issue/view/29.11.2024/25

7. Козинець А. Методичні підходи у дослідженнях мотивації персоналу: ретроспективний огляд. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Актуальні проблеми розвитку фінансово-економічної системи: пріоритети та перспективи. 17 жовтня 2024 року, м.Львів С. 435-437

8. Козинець А. Напрями управління процесами адаптації вітчизняної системи вищої освіти до загальноєвропейських стандартів IV Міжнародний науково-практичний економічний форум 5–7 грудня 2024 р. (м. Хмельницький) С. 22-24

Додаток Б

Еволюції концепцій мотивації праці

Період	**Еволюція концепцій мотивації**	**Домінуючі потреби персоналу**	**Види винагороди персоналу**
До 1890 р.	Відсутність наукових підходів до управління трудовою діяльністю	Грошова матеріальна винагорода	Навчання, поділ матеріальної винагороди за сферами діяльності
1890 - 1920 рр.	Школа «наукового менеджменту», Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Емерсон, Г. Форд та ін.	Підвищення оплати праці; забезпечення безпечних умов праці	Створення безпечних умов праці; розвиток матеріального стимулювання: оклад, відрядна і погодинна оплати праці, преміальна і т.ін.
1920-1950 рр.	Школа «людських відносин», Е. Мейо, Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, А. К. Гаст, Н. А. Вітке, Л. Вигодський та ін.	Соціальні потреби: повага і увага керівника і колег, сприятливий клімат в колективі	Посилення ролі нематеріальних стимулів: застосування колективних форм організації праці, стимулювання загального досягнення цілей організації, створення сприятливого клімату, врахування пропозицій та ідей персоналу, заохочення співробітництва.
1950-1970 рр.	Біхевіористична школа, змістовні, процесуальні концепцій мотивації: А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфера, К Левін, Л. Портер, Е. Лоулер	Розвиток самодисципліни, можливість прояву ініціативи, колективна участь в ухваленні рішень	Економічні стимули розглядаються в поєднанні з соціальними та психологічними чинниками. Заохочення са самостійності, ініціативи, розрахунок розміру винагороди в залежності від кінцевих результатів роботи, участі в прибутку
1970-1980 рр.	Розвиток ситуаційного підходу в менеджменті, поява концепцій С. Адамас, Г. Келлі, Б. Вайнера, Ф. Хайдера, А. Леонтьєва, Б. Ломова	Потреба в розвитку і зростанні, потреби у відповідності змісту робіт змінам здібностей і запитів	Впровадження систем групової матеріальної винагороди, участь в управлінні, програми поліпшення психологічного клімату в колективах, впровадження нестандартних форм робочого часу
1980-1990 рр.	Нова парадигма менеджменту, управ-ління якістю, концепція партисипативного управління, теорія контролю і теорія представництва В. Оучи	Потреби в збільшенні доступу до інформації, в гнучкої зайнятості, самовираженні, справедливості і соціальної підтримки	Розширення соціальних гарантій і пільг, гнучкі системи винагороди, гнучка зайнятість, участь в стратегічному управлінні, умови вільного обміну інформацією, зростання рівня соціальних стандартів
1990 р. по т.час.	Концепція соціально відповідального та етичного менеджменту, концепція організації, що навчається, еко-міка знань, само-концепція Б. Шаміра	Потреби в різнобічності знань, участі у вирішенні суспільно значущих проблем, в самоствердженні, свобода дій	Розвиток інноваційної поведінки працівників, їх творчого потенціалу (отримання нових знань, розвитку компетенцій); розвиток корпоративної культури; соціальне партнерство і соці-альна справедливість; віртуальна зайнятість

Джерело: складено автором за [3 – 9]

Додаток В

Таблиця В.1

Характеристика змістовних теорій мотивації праці

Теорії	**Автор**	**Основні уявлення**
Ієрархія потреб	Маслоу	Ієрархія потреб подана як піраміда з п'яти рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреби в безпеці; 3) потреби в приналежності; 4) потреби у визнанні; 5) потреби в самовираженні. За пірамідою можна рухатися тільки знизу вгору, коли потреби більш високого рівня з'являються тільки після задоволення потреб рівнем нижче.
Модель придбаних потреб	Мак Клелланд	Людині властиві три види потреб: в досягненні (успіху), в приналежності (причетності), у владі. Відповідно до теорії потреби розвиваються в результаті навчання і набуття життєвого досвіду.
Модель ERG	Альдерфер	Виділяється три групи основних потреб: існування, в зв'язках і зростанні. Потреби представлені в ієрархії, але рух по ним, на відміну від теорії Маслоу, можливий як зверху вниз, так і знизу вгору.
Двух факторна модель	Герцберг	На робочому місці поряд з певними факторами, які викликають задоволення від роботи, в той же час існує окремий набір факторів, який викликає незадоволеність від роботи. В результаті експериментів автор прийшов до висновку, що існує дві основні категорії факторів оцінки ступеня задоволеності від виконуваної роботи: гігієнічні фактори - умови роботи і мотиватори - досягнення, визнання заслуг, відповідальність, можливості для кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором за [3 – 9]

Таблиця В.2

Характеристика процесуальних теорій мотивації праці

Теорії	**Автор**	**Основні уявлення**
Теорія справед-ливості	Адамс	Основну роль у виконанні роботи та одержанні задоволення відіграє ступінь справедливості (або несправделивості), яку відчувають працівники в конкретній ситуації на своїй роботі. Працівники суб'єктивно співвідносять отриману винагороду з витраченими зусиллями та зіставляють її з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Психологічна напруженість виникає тоді, коли людина стикається з несправедливістю на основі власних суджень. При цьому його мотивація знижується, і він працює гірше.
Теорія очікування	Врум	Теорія заснована на взаємозв'язках між зусиллями, які докладає індивід, його рівнем виконання робочих завдань та бажаністю асоційованих з наполегливою працею результатів. Працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород.
Модель Портера-Лоулера	Л. Портер, Е.Лоулер	Побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Модель включає в себе чотири змінні: витрачені зусилля, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.
X, Y	Макгрегор	Працівників можна розділити на два типи: тип X і тип Y. Людьми типу X потрібно керувати методами заохочення і покарання, тим самим змушуючи їх до праці. Для людей типу Y важливо створювати сприятливі умови, в яких буде проявлятися їх самомотивація.
Z (партиси-пативного управління)	Оучі	Співробітник починає працювати краще, якщо має можливість брати участь у діяльності та управлінні організацією

Джерело: складено автором за [3 – 9]

Таблиця В.3

Систематизація видів мотивів до праці

Мотив	Характеристика мотиву
Мотив соціальності (потреба бути у колективі)	Цей мотив особливо притаманний східного (японського) стилю управління персоналом «групова мораль». Потреба працювати у «хорошому колективі», на думку багатьох соціологів, входить у лідируючу групу орієнтації працівника в Україні.
Мотив самоствердження	Характерний для значної кількості працівників, переважно молодого та середнього віку. На думку Герцберга, він є, власне, мотивуючим фактором для співробітників високої кваліфікації.
Мотив самостійності	Властивий працівникам з «господарською» мотивацією, які готові жертвувати стабільністю, а іноді й вищими заробітками замість настави «бути господарем та самостійно вести свій бізнес».
Мотив надійності (стабільності)	Присутній тоді, коли перевага віддається стабільності буття та діяльності. У силу різних причин (історичних, етнічних і т. т) частка працівників, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вища за частку тих, хто віддає перевагу ризику та підприємництву.
Мотив придбання нового (знань, речей тощо)	Лежить в основі багатьох елементів впливу. Особливо він важливий серед висококваліфікованих фахівців.
Мотив справедливості	У кожному суспільстві встановлюється своє розуміння справедливості. Проте недотримання справедливості з погляду працівників веде до демотивації.
Мотив змагальності	Як основа організації змагання на підприємстві – один із найсильніших мотивів, що діють у всі часи. Певний ступінь вираження змагальності генетично властивий кожній людині. За малих витрат він дає відчутний економічний ефект.

Джерело: систематизовано автором

Додаток Г

Компоненти діяльності персоналу ЗВО

Освітній компонент діяльності:
– збереження та поліпшення якості підготовки здобувачів освіти для потреб ринку праці відповідно до державних стандартів вищої освіти, вимог Концепції Нової української школи;
– впровадження системи підвищення кваліфікації для науково-педагогічних працівників та здобувачів освіти згідно з концепцією безперервної освіти;
– удосконалення й розширення спектра освітніх послуг через вивчення потреб у фахівцях педагогічного та інших профілів для забезпечення ринку праці конкурентоспроможними кадрами.

Науковий компонент діяльності:
– забезпечення органічної єдності змісту освіти й наукової діяльності;
– спрямування на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку суспільства, підготовки сучасних висококваліфікованих фахівців;
– здобуття нових наукових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок;– застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців із вищою освітою;
– формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити розробку та впровадження інноваційних наукових розробок;
– формування тематики наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності відповідно до актуальних напрямів розвитку фундаментальної та прикладної науки, завдань прогресивного соціально-економічного розвитку України.

Виховний та соціально спрямований компонент діяльності:
– формування генерації української інтелігенції, яка здатна визначати мету свого життя, виділяти й розв’язувати пріоритетні проблеми розвитку суспільства, мати активну й творчу позицію громадянина України;
– сприяння становленню морально здорового фахівця, спроможного повноцінно діяти в умовах, що постійно змінюються;
– збереження та розвиток Університету як центру культури та просвітницької діяльності в регіоні.

Рис. Г.1. Компоненти професійного середовища діяльності персоналу закладів вищої освіти

Таблиця Г.1

Типи організаційного клімату ЗВО

1. Пасивно-безособистий клімат	Основні його характеристики – це низька вимогливість та байдужість до особи співробітника. Широкого розповсюдження такий клімат не має
2. Пасивно-особистий клімат	Грунтується на використанні соціального компоненту при недостатньому врахуванні інструментального. Робітник відчуває турботу керівництва, але не відчуває вимогливості, тобто в компаніях, що використовують такий клімат, політика, організація діяльності - нічого не змінювати та не висовуватися. Згідно з «законом Паркінсона», така організація не має майбутнього
3. Активно-безособистий клімат	Базується на інтенсивному наданні робітнику значних стимулів та пред’явленні до нього жорстких вимог. Але в цій організаційній політиці існує й негативний момент: вся діяльність робітника суворо регламентована, а прояви індивідуальності не заохочуються. Внутрішнє середовище фірми характеризується відсутністю корпоративного духу, внаслідок чого робітники відчувають дискомфорт й незадоволеність. Однак такі організації, порівняно з попередніми, більше пристосовані до ринкових умов
4. Активно-особистий клімат	В ньому поєднується турбота про розвиток та саморегуляцію особистості з високим рівнем вимогливості і підпорядкуванням діяльності співробітника інтересам організації. Такий клімат має місце як у великих компаніях, що використовують японську філософію менеджменту, так і в малому підприємництві

Таблиця Г.2

Наукові підходи до формування мотиваційного середовища закладів вищої освіти

Підхід	**Зміст підходу**
Антропологічний підхід	Передбачає співвіднесення будь-якого знання про освітні явища та процеси зі знаннями про природу людини і дозволяє управляти мотивацією персоналу виходячи з орієнтації на закономірності розвитку людини як такої.
Аксіологічний підхід	Дає можливість визначати сукупність пріоритетних цінностей в системі вищої освіти з позицій саморозвитку особистості, що дозволяє управляти мотивацією персоналу виходячи з закономірностей розвитку ціннісного світогляду.
Соціологічний підхід	Розглядає освіту та професійну діяльність як одну з основних сфер життєдіяльності людини і суспільства в цілому, дозволяє виявляти мотивуючі чинники у системі життєвих пріоритетів
Ситуаційний підхід	Придатність тієї чи іншої системи мотивації в освіті залежить від конкретного набору обставин, тобто ситуації. У феномені освіти існує безліч чинників, що немає єдиного кращого способу управляти цим об'єктом. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той, який найбільше відповідає даній ситуації та максимально адаптованим до неї.
Процесний підхід	Управління мотивацією персоналу розглядається як процес, що представляє собою серію безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), кожна з яких також є процесом. До таких функцій можна віднести планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль.
Програмно-цільовий підхід	Один з основних методологічних підходів, що передбачає при побудові системи мотивації чітке визначення цілей, формування і здійснення програми дій, спрямованих на досягнення цих цілей, єдності галузевого та територіального планування в системі вищої освіти.
Діяльнісний підхід	Розглядає процес формування особистості через активну предметну діяльність і активні способи пізнання світу, обумовлює активні комунікації з іншими суб’єктами сфери вищої освіти.
Системно-діяльнісний підхід	Інтегрує системний підхід до організації мотивації персоналу в межах освітнього процесу та його діяльнісної інтерпретацію, тобто розглядає систему мотивації персоналу як сукупність різноманітних взаємопов’язаних і взаємообумовлених видів діяльності всіх задіяних в ньому суб'єктів.
Компетентнісний підхід	Сукупність загальних принципів визначення цілей розвитку науково-педагогічних працівників, відбору змісту, організації мотивації персоналу в межах освітнього процесу та оцінки результатів розвитку.
Синергетичний підхід	Вивчає еволюцію суміжних систем на основі принципу доступності, досліджує універсальні закони розвитку, що сьогодні видається найбільш актуальною проблемою в ініціюванні особистістю пошуку власного розвитку; обґрунтовує уявлення про управління мотивацією персоналу ЗВО в цілому, а також про його учасників (педагогів, адміністрацію, студентів) як системи, що саморозвивається.

Джерело: систематизовано автором

Додаток Д

Здобутки науковців у розвитку концепцій творчої та креативної праці

Автор	Науковий здобуток
В. Петті (1623 – 1687)	Вперше здійснив спробу оцінювання людського капіталу на основі статистичного підрахунку доходу нації – «живих діючих сил» різних спеціальностей; встановив, що цінність основної маси людей дорівнює двадцятикратному річному доходу, який вони приносять.
А. Сміт (1723 – 1790)	Був розробником теорії економічної людини, основні ідеї якої полягають в наступному: 1) суб'єкт праці вивчається поза етапами історичного розвитку; 2) ключовим завданням цієї позаісторичності є прагнення постійної максимізації власної економічної вигоди; 3) у процесі досягнення поставленої мети людина майже завжди поводиться раціонально.
Д. Рікардо (1772 – 1823)	Будучи одночасно послідовником та опонентом А. Сміта, запропонував власне бачення моделі економічної (раціональної) людини на основі механізму формування трудових компетенцій працівника.
Т. Мальтус (1766 – 1834)	Виступаючи проти визнання кваліфікаційних здібностей суб'єкта праці багатством, висловлював протилежну позицію – неконтрольоване зростання населення призводить до зниження рівня життя; автор наукового метода «доктрина пропорцій» у демографічних дослідженнях.
Дж. С. Мілль (1806 - 1873)	Будучи прихильником теорії трьох класичних факторів виробництва, вважав, що не людина є капіталом, а її здібності.
К. Маркс (1818 – 1883)	Автор трудової теорії вартості, розробленої на основі формаційної концепції розвитку трудового чинника; визначав вартісну оцінку суб'єкта праці на основі мінової вартості (у межах витрат праці на відтворення робочої сили).
А. Маршалл (1824 – 1924)	Як засновник неокласичного напряму економічної науки змістив дослідницькі акценти від традиційної проблеми багатства народів та його джерел накопичення до економічної поведінки людини, в якості факторів довгострокового суспільного розвитку вивчав такі показники, як здоров'я, рівень довголіття, якість життя, ступінь освіченості, та ін.
Л. Вальрас (1834 – 1910)	Розвиваючи теорію людського капіталу на основі маржиналістського підходу, запровадив математичні методи досліджень.
І. Фішер (1867 – 1947)	Автор методичного підходу оцінки людського капіталу через майбутній дисконтований дохід його носія.
С. Кузнець (1901 – 1985)	Теоретично обгрунтував марність докладання зусиль щодо переходу на більш якісний рівень економічного розвитку, якщо в масштабі країни не буде накопичено сукупний людський капітал креативної праці.
Е. Денісон (1915 – 1992)	Був розробником авторської класифікації факторів економічного зростання, що складається з 23 взаємопов'язаних елементів, з яких 4 елементи характеризують якості працівника (зайнятість, здобута освіта, стаж роботи, статево-вікова структура); 4 елемента – співвіднесені з капіталом; 14 елементів – характеризують внесок у науково-технологічний прогрес; останній елемент співвіднесений із землею.
Т. Шульц (1902 – 1998)	Представник сучасної неокласичної теорії людського капіталу, першим вводить у науковий обіг формулювання поняття людського капіталу як фактору виробництва, окремо виділяючи складову освіти.

Додаток Е

Підходи до розуміння критеріїв мотивації персоналу закладів вищої освіти у зарубіжній практиці

Автор	**Критерії**	**Зміст**
Б.Фенг	Ключові критерії мотивації персоналу ЗВО	Особисте задоволення від роботи Рівень стресу Дохід Взаємини з колегами Взаємини з керівництвом
Дж. Ніколсон	Критерії трьох сфер діяльності ЗВО	Керівництво Процес прийняття рішень Комунікаційний процес
Л. Еванс	Три рівня критеріїв мотивації персоналу ЗВО	Політика ЗВО, склад та якість освітніх послуг, оплата праці Стиль керівництва, організаційний клімат Задоволеність внутрішніх потреб персоналу ЗВО.
Р.Д.Шарма та Дж.Джуті	демографічні	Стать, вік, освіта, сімейний стан
	внутрішні	Взаємини зі студентами, сприйняття студентами контролю з боку викладачів, привабливість професії та т.ін.
	зовнішні	Оплата праці, безпека установи, доступ до послуг та ресурсів ЗВО та т.ін.

Додаток Ж

Характеристика методів управління мотивацією персоналу ЗВО (на управлінському рівні)

- MBO – Management by Objectives – Управління за цілями (авт. Пітер Друкер, 1954 р.) – вважається концептуальним базисом сучасних методик управління персоналом, в основу цієї теорії покладено менеджмент, спрямований на досягнення всієї сукупності цілей та завдань, що стоять перед організацією. Основна ідея даної методики: постановка мети-досягнення результату. Дана методика може бути ефективна у разі необхідності залучення менеджерів у вирішення стратегічних завдань ЗВО, також вона дозволяє їм утримати фокус на пріоритетних для закладу вищої освіти завданнях, проте методика не передбачає глибокого аналізу діяльності та встановлення взаємозв'язків між показниками, а значить не працюватиме у випадках падіння загальної ефективності, неясності цілей або в умовах діяльності, що динамічно змінюються. Також, варто зазначити, що дана методика орієнтована на інтереси вищого керівництва закладу вищої освіти і не розглядає інтереси працівників як ключові;
- Performance management and KPI – більш досконала методика регулювання управлінських процесів, що дозволяє керівництву закладу вищої освіти як досягати поставлених цілей і завдань при оптимальному використанні ресурсів, так й коректно визначати стратегічні цілі, і навіть оцінювати їх досягнення.
- BSC (Balanced Scorecard) – методика, що дозволяє відстежувати досягнення цілей ЗВО у рамках реалізації стратегії, інакше кажучи, вона дозволяє закладу здійснити перехід від стратегії до дій: зробити декомпозицію стратегічних цілей ЗВО та «перевести» їх на рівень освітнньо-наукової діяльності. Розроблена в 90-х роках Робертом Капланом і Девідом Нортоном, дана методика є інструментом стратегічного управління результативністю компанії, що забезпечує відстеження реалізації поставлених цілей і завдань через ті самі ключові показники ефективності, що транслюють заплановані значення, а також за допомогою створення стратегічної карти, що відображає зв'язок між завданнями, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей. При цьому цільовий результат визначається відразу за 4 напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Таким чином, методика дозволяє ЗВО отримати ефективний і збалансований результат і досягти того, щоб стратегічні цілі закладу досягалися в процесі виконання підрозділами їхніх щоденних завдань;
- OKR (Objectives and Key Results) – основоположник Джон Дорр (компанія Intel) – дана методика заснована на постановці цілей та ключових результатах управління проектами, на відміну від попередніх – допомагає співробітникам розвиватися та для успішної реалізації має корелювати з корпоративною культурою організації в цілому. Даний метод дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі через визначення кількох ключових на даному етапі розвитку завдань та параметрів для відстеження їх реалізації.
- CPM (Continuous Performance Management) – безперервне управління продуктивністю праці. Дана методика розглядає управління людськими ресурсами, як процес управління продуктивністю праці на постійній основі, така методика передбачає більш оперативний і регулярний зворотний зв'язок, як для менеджера, так і для працівника; менеджер у цій ситуації виступає своєрідним тьютором, що направляє працівника і допомагає йому повністю реалізувати свій потенціал, дана система також, найчастіше, меншою мірою пов'язана з винагородою працівників і більшою мірою – з їх розвитком.

Додаток 3

Порівняльний аналіз систем вищої освіти

Елементи системи освіти	Романо-німецька система освіти	Англосаксонська система освіти
Базис системи (основний філософський напрямок)	Метафізика. На перший план висувається теоретичне пояснення загальних світових проблем, тому характер системи визначається переважно теоретичними поглядами. В основі романо-німецької системи лежить теоретична освіта, центром якої є фундаментальна наука.	Емпіризм. На перший план висувається гносеологічна проблема, досвід та його практична реалізація, тому характер системи визначається переважно практичними навичками. В основі англосаксонської системи лежить практико-орієнтована освіта (освіта навичок та умінь), центром якої виступає прикладна наука.
Соціокультурна парадигма	Моністична (монізм). Цілі освіти визначаються з одного надіндивідуального кореня: релігія (християнство) або ідеологія (комунізм).	Плюралістична (плюралізм). Цілі освіти визначаються різноманіттям людської діяльності та своєрідністю індивідів.
Тип освітньої установи	Дослідницький університет (академічна освіта).	Інститут, що представляє спеціалізовану професійну підготовку для окремих практичних покликань.
Особливість процесу освіти	Пріоритет «чистої» науки (єдність викладання та дослідження).	Орієнтація на спеціалізовану підготовку для окремих практичних покликань.
Підхід до процесу освіти	Орієнтація викладання на дослідження.	Орієнтація викладання на студента.
Освітній ідеал	Дослідник, всебічно та гармонійно розвинена особистість.	Компетентний спеціаліст, який реалізує практичний додаток наукового знання, майбутній політичний діяч вільної держави (американська освітня система).

Джерело: систематизовано автором за [107 – 110]

Додаток И

Анкетування науково-педагогічних працівників

1. Ваш вік?
☐ 18 - 25
☐ 26 - 35
☐ 36 – 50
☐ 51 та більше

2. Ваша стать:
☐ чоловіча
☐ жіноча

3. Скільки років Ви працюєте в закладі вищої освіти?
☐ менше року
☐ 1-3 роки
☐ 4-7 років
☐ 8 і більше

4. Чи задоволені Ви своєю роботою?
☐ Так, повністю
☐ Скоріше так ніж ні
☐ Важко відповісти
☐ Скоріше ні ніж так
☐ Ні, зовсім не задоволений
☐ Інше _____

5. Які види заохочень використовуються в університеті? (Можете відзначити кілька варіантів)
☐ Подяка
☐ Премія
☐ Оплата санаторно-курортного лікування з профспілкового фонду
☐ Нагородження цінним подарунком
☐ Інше _____

6. Чи проводяться в ЗВО заходи для робочого колективу? (Можете відзначити кілька варіантів)
☐ Так, навчальні семінари / форуми / тренінги
☐ Так, проводяться виїзди на природу / корпоративи / поїздки
☐ Так, пропонують безкоштовні квитки на різні заходи
☐ Ні, але ми самі організовуємо відпочинок та неформальне спілкування
☐ Ні, нічого не проводять
☐ Інше _____

7. З усіх перерахованих мотивуючих факторів в роботі виберіть не більше 5 та проранжируйте за ступенем значущості для вашого нинішнього місця роботи. (Ранги розставляйте так: 1 - найважливіше в обраному вами списку, 2 - трохи менш важливе і т. ін.)

Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка
Зарплата		Цікава робота	
Бажання передавати свій досвід молоді		Можливість отримання кредитів та інших соціальних можливостей	
Просування по кар'єрних сходах		Робота заради спілкування, хороший колектив, студенти	
Робота за фахом		Комфортні умови праці	
Високий соціальний статус, який дає робота		Відносини з безпосереднім керівництвом	
Ненормований робочий день		Можливість самореалізації	
Визнання, відчуття значущості		Високий рівень відповідальності	
Наукова діяльність		Можливість управляти людьми	
Можливість отримання соціальних гарантій		Можливість професійного зростання	

8. Оцініть, будь ласка, за допомогою лінійної шкали рівень вашої трудової активності за шкалою від 1 до 10 балів (10 - викладаюся на 100%):

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Що могло б сприяти підвищенню вашої трудової активності?

_____

10. Які зміни могли б сприяти підвищенню ефективності (результативності) роботи вашої кафедри (структурного підрозділу)?

_____

11. Уважно прочитайте наведені нижче питання, твердження та висловлювання. Оцініть, наскільки ви згодні з ними. Обведіть у відповідному рядку цифру від 1 до 7, яка відображатиме ступінь Вашої згоди:

1 - Абсолютно невірно
2 - Невірно
3 - Скоріше невірно
4 - Не можу відповісти
5 - Скоріше вірно
6 - Вірно
7 – Повністю згоден

№	Твердження	Варіанти відповідей						
1	Якщо я поставив собі за мету, то вперто працюю над вирішенням педагогічної або наукової проблеми, навіть якщо вона здається мені безнадійною.	1	2	3	4	5	6	7
2	На початку моєї науково-педагогічної кар'єри я побоювався невдач або браку компетентності	1	2	3	4	5	6	7
3	Успіх моїх науково-педагогічних здобутків надихає мене на подальшу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Грантова система в освіті стимулює продуктивну педагогічну діяльність та наукові дослідження	1	2	3	4	5	6	7
5	Я не вважаю, що результати моєї науково-педагогічної роботи можуть впливати на загальні результати діяльності закладу вищої освіти	1	2	3	4	5	6	7
6	Я часто намагаюся уявити, які педагогічні технології та наукові винаходи можуть бути зроблені найближчими роками у різних галузях наук	1	2	3	4	5	6	7
7	Зараз не намагаюсь докладати великих зусиль, щоб стати вченим	1	2	3	4	5	6	7
8	Чим докладніше я обдумую шляхи досягнення мети, тим більше я відчуваю себе здатним її досягти	1	2	3	4	5	6	7
9	Крім науково-педагогічної роботи, у мене є стійке захоплення, інтерес, якому я приділяю достатньо часу.	1	2	3	4	5	6	7
10	Чи згодні Ви з висловлюванням, що науково-педагогічна діяльність – це особлива сфера креативної праці	1	2	3	4	5	6	7
11	Думки про можливість досягти високих результатів у науці ніколи не відвідували мене	1	2	3	4	5	6	7
12	Я розглядаю науково-педагогічну діяльність як перманентний процес: як тільки я завершую одне дослідження, одразу починаю планувати нові дослідження	1	2	3	4	5	6	7
13	Вважаю, що конкуренція між різними науковими школами сприяє прогресивному розвитку педагогіки та науки	1	2	3	4	5	6	7
14	Я не завжди та не у всьому погоджуюсь з науковими авторитетами, навіть якщо від них залежить моя науково-педагогічна кар'єра	1	2	3	4	5	6	7
15	Чи можете Ви погодитись із висловлюванням, що схильність до педагогіки та науки характеризують любов до правди, тому чесність є основною чеснотою вченого	1	2	3	4	5	6	7
16	Інтерес до науково-педагогічної діяльності, до окремих наукових питань та прагнення до навчання прокинувся у мене ще у дитячі (шкільні) роки	1	2	3	4	5	6	7
17	Я відчуваю справжнє задоволення від самого педагогічного процесу (або процесу вирішення певного наукового завдання) незалежно від отриманого наукового результату	1	2	3	4	5	6	7
18	Як вченого мене сформували труднощі, з якими я зіткнувся у власному житті	1	2	3	4	5	6	7
19	Перш ніж зробити певний науково-педагогічний висновок або висловити судження, я довго зважую всі можливі негативні наслідки цього	1	2	3	4	5	6	7
20	Для мене не має великої цінності популярність та повага у науковому середовищі	1	2	3	4	5	6	7

21	Я відчуваю задоволення та гордість, передаючи свої знання молодому поколінню	1	2	3	4	5	6	7
22	Наявність міцної сім'ї робить науково-педагогічну роботу більш ефективною	1	2	3	4	5	6	7
23	Як тільки я отримую наукові або педагогічні результати, відразу ж прагну їх опублікувати	1	2	3	4	5	6	7
24	Якщо моя науково-педагогічна кар'єра скінчиться, це відчутнно позначиться на моєму соціальному та матеріальному статусі	1	2	3	4	5	6	7
25	Я відчуваю, що можу досягти успіху майже у всьому, що я намагаюся робити у науково-педагогічній діяльності	1	2	3	4	5	6	7
26	Під час науково-педагогічних досліджень я здатен захоплюватись науковими пошуками	1	2	3	4	5	6	7
27	Щоб бути успішним у науковій діяльності мені іноді доводиться діяти врозріз з моральними принципами.	1	2	3	4	5	6	7
28	Чи згодні Ви з висловлюванням: «Геніальні ідеї приходять тим, хто заслужив їх наполегливою працею, переборюючи всі труднощі»	1	2	3	4	5	6	7
29	Я ефективно поєдную заняття науковою та педагогічною професійною діяльністю	1	2	3	4	5	6	7
30	Самоконтроль та внутрішня дисципліна – необхідні умови успішної науково-педагогічної діяльності	1	2	3	4	5	6	7
31	Я впененний, що працюватиму більш ефективно, якщо потім зможу порівняти результати своєї діяльності з роботою інших (часто більш досвідчених) науково-педагогічних працівників	1	2	3	4	5	6	7
32	Я вважаю, що науковець має бути безкомпромісним і жорстким у відстоюванні своєї думки, якщо він хоче добитися в науково-педагогічній діяльності будь-яких результатів	1	2	3	4	5	6	7
33	Чи згодні Ви з висловом, що існують вчені, які охочіше вишукують помилки, ніж встановлюють істину	1	2	3	4	5	6	7
34	Мені дуже подобається намагатися вирішити проблеми, які інші люди вважають за неможливе вирішити	1	2	3	4	5	6	7
35	На пенсії мені хотілося б відійти від науки, пожити на своє задоволення	1	2	3	4	5	6	7
36	Мені здається, що я вже досяг максимуму своїх можливостей у науково-педагогічній роботі	1	2	3	4	5	6	7
37	Найцікавіший момент у науковій роботі для мене – отримання результатів експерименту	1	2	3	4	5	6	7
38	Я намагаюся, щоб моя робота принесла практичну користь, полегшила життя та працю студентів	1	2	3	4	5	6	7
39	Перемога над супротивником у науковому диспуті приносить мені задоволення	1	2	3	4	5	6	7
40	Чи погоджуєтесь Ви з висловом: «Не можна бути справжнім вченим, не будучи ефективним педагогом»	1	2	3	4	5	6	7
41	Думка про те, що колеги можуть мене випередити, змушує працювати більш інтенсивно	1	2	3	4	5	6	7
42	У науково-педагогічній роботі мене приваблює можливість самостійного планування графіка роботи, можливість працювати вдома	1	2	3	4	5	6	7
43	Інколи мені здається, що займаючись наукою, займаюся справою, до якої нездатний	1	2	3	4	5	6	7

44	Іноді я маю бажання довести своїм талановитим колегам, що я зможу досягти в науці не менших результатів, ніж вони	1	2	3	4	5	6	7
45	У науково-педагогічній роботі мене приваблює саме культурне, інтелектуальне середовище, сам дух великої науки	1	2	3	4	5	6	7
46	Я можу ефективно працювати навіть над тією проблемою, яка ні за змістом, ні за результатом мені не цікава у науковому плані	1	2	3	4	5	6	7
47	Я вважаю, що в педагогіці та науці може бути успішним лише той, хто має високу самодисципліну і здатність до самоорганізації	1	2	3	4	5	6	7
48	Науково-педагогічна діяльність – це моє єдине професійне захоплення	1	2	3	4	5	6	7
49	Тільки після здобуття ступеня доктора наук я набуду (придбав) відносну незалежність та самостійність	1	2	3	4	5	6	7
50	Чи згодні Ви з висловом: «Учень ніколи не перевершить вчителя, якщо бачить у ньому зразок, а не суперника»	1	2	3	4	5	6	7
51	Мені подобається працювати над складним завданням, навіть не справляючись з ним, більше, ніж вирішувати прості завдання, майже не докладаючи для цього зусиль	1	2	3	4	5	6	7
52	В юності я хотів бути схожим на відомого вченого, дотримуватися його принципів, стилю роботи	1	2	3	4	5	6	7
53	Зараз я вже не уявляю, що міг би займатися в житті чимось іншим, окрім науково-педагогічної діяльності	1	2	3	4	5	6	7
54	Зараз я розумію, що поразки в науці підганяли мене до науково-педагогічної діяльності більше, ніж успіхи	1	2	3	4	5	6	7
55	Турбота про мене близьких та коханих людей може серйозно відволікати мене від наукової роботи	1	2	3	4	5	6	7
56	Я маю намір прицмати участь у міжнародних проектах та викладати у європейських ЗВО	1	2	3	4	5	6	7
57	Відносини конкуренції та суперництва лише знижують ефективність моєї науково-педагогічної діяльності	1	2	3	4	5	6	7
58	Я готовий зробити все можливе для того, щоб уникнути незручності при невдачі	1	2	3	4	5	6	7
59	Я вважаю, що в результаті, все ж таки зроблю свій внесок у розвиток науки	1	2	3	4	5	6	7
60	Я відчуваю себе відповідальним за те, як будуть використовуватися результати моєї науково-педагогічної роботи	1	2	3	4	5	6	7
61	Часто в юності я хотів довести (батькам, друзям, науковому керівнику) що здатний на більше у науці, ніж вони думають	1	2	3	4	5	6	7
62	Я ніколи не змушую себе працювати, оскільки вважаю, що найцікавіші наукові результати виходять спонтанно, з натхнення	1	2	3	4	5	6	7
63	Щоб бути ефективним у науці, необхідно зосередити всі зусилля на ній, не витрачаючись на іншу професійну чи громадську діяльність..	1	2	3	4	5	6	7

Дякую за співпрацю.

Додаток К

Соціально-демографічні та професійні характеристики респондентів

Рис. К.1. Розподіл респондентів за гендерним складом

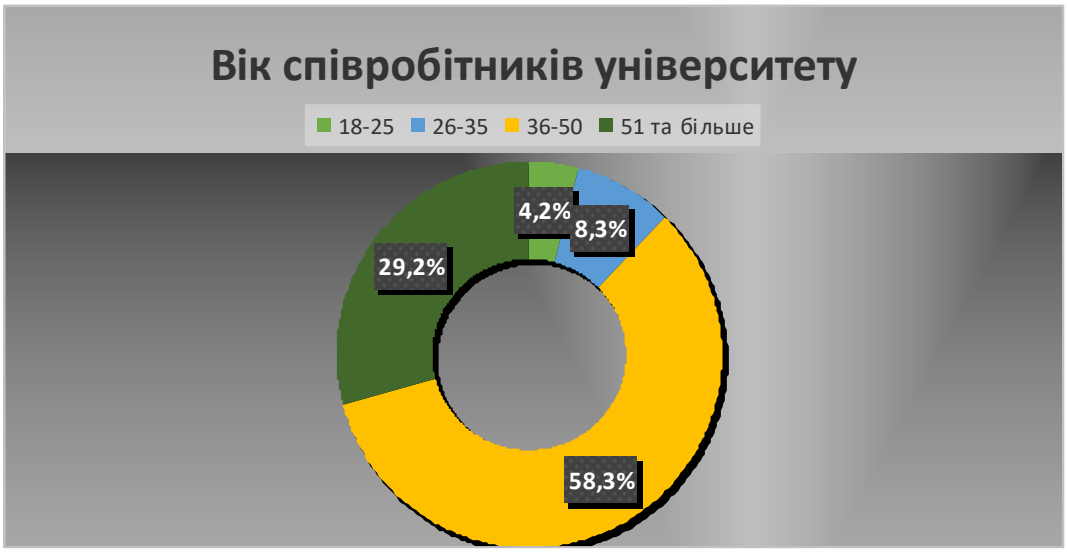


Рис. К.2. Розподіл респондентів за віком

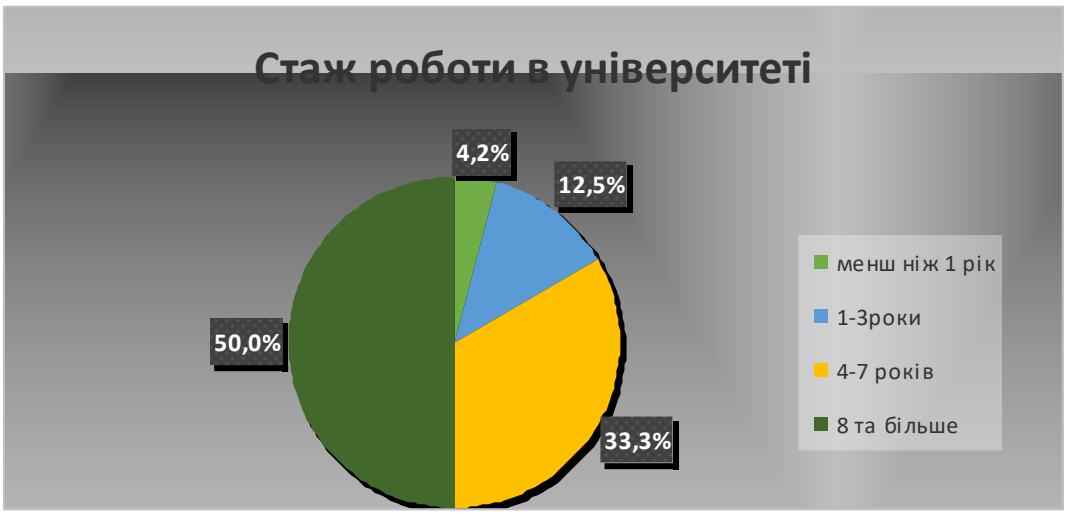


Рис. К.3. Розподіл респондентів за стажем роботи

Додаток Л

Таблиця Л.1

Результати діагностики ретестової надійності

№ респондента	Фактори професійної самореалізації	Фактори комфортних умов праці	Фактори робочого процесу	Пізнавальна мотивація	Ціннісна мотивація	Мотивація наукової конкуренції	Мотивація досягнення успіху	Мотивація безпеки	Мотивація непрямого впливу	Загальний рівень мотивації
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	36	28	27	30	34	33	35	39	32	294
2	39	31	39	48	46	45	46	37	24	363
3	32	40	36	37	33	32	34	45	32	321
4	29	27	30	32	33	37	30	33	24	275
5	25	27	20	32	26	28	40	26	25	249
6	23	26	28	30	23	29	35	38	15	247
7	32	31	30	33	34	29	35	40	24	288
8	34	34	31	31	36	30	36	37	33	302
9	34	26	39	26	34	36	27	44	37	303
10	25	31	36	35	40	34	36	30	39	306
11	24	34	27	25	31	34	33	34	28	270
12	35	29	29	28	38	35	28	37	31	290
13	29	27	29	24	31	34	36	34	29	273
14	24	33	22	36	37	30	23	34	32	271
15	37	32	29	27	34	24	41	27	22	273
16	27	29	33	32	38	33	38	35	27	292
17	25	29	28	38	23	31	31	27	29	268
18	25	25	29	24	29	29	26	33	32	252
19	33	27	30	32	35	25	25	38	29	274
20	35	35	27	29	31	34	39	33	37	300
21	32	27	35	28	34	37	29	27	33	282
22	27	31	29	38	34	29	32	33	27	280
23	32	19	41	34	40	37	40	36	25	304
24	37	35	26	28	30	27	26	34	30	273
25	34	28	34	29	36	39	33	42	36	311
26	30	32	30	27	31	24	20	35	25	254
27	29	20	24	22	27	29	22	35	33	241
28	29	27	29	24	31	34	36	31	34	275
29	34	31	29	23	28	38	35	36	28	282
30	35	32	27	29	36	21	40	24	27	271
31	30	28	33	22	36	37	25	34	32	277
32	37	39	22	27	34	24	41	27	22	273
33	24	34	27	26	31	34	33	34	28	271
34	34	34	30	31	36	30	36	37	33	301
35	26	29	33	35	38	33	38	32	23	287
36	32	40	36	37	33	32	34	45	32	321
37	32	27	35	28	34	37	29	27	33	282

Продовження табл. Л.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
38	25	25	28	37	31	31	27	29	28	261
39	31	35	30	38	34	28	32	33	27	288
40	31	39	32	42	41	45	34	40	24	328
41	24	26	28	20	30	20	38	35	29	250
42	30	36	27	30	34	35	32	39	31	294
43	32	42	37	36	35	33	32	34	44	325
44	22	29	32	23	26	28	26	25	39	250
45	46	34	27	26	31	34	25	33	34	290

Додаток М

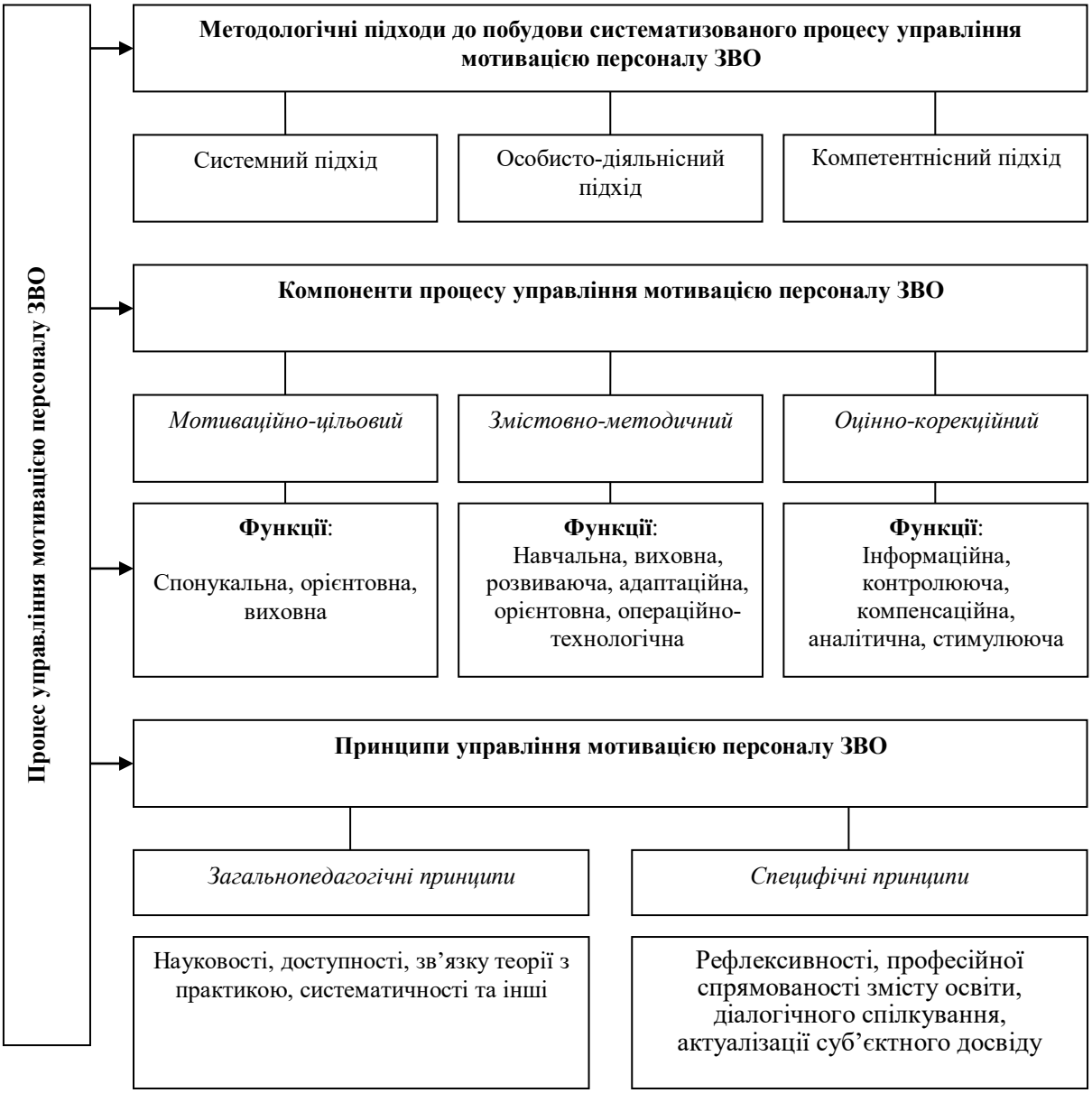


Рис. М.1. Методичний підхід до побудови механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Додаток Н

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАКАЗ

«27» 01 2025 р. м. Київ № 14

Про запровадження бонусної програми
для викладачів Європейського університету

З метою відзначення високих показників діяльності співробітників університету, стимулювання професійної активності, враховуючи вимоги професійного стандарту «Викладач закладу вищої освіти» (затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України № 1466 від 16.10.2024), а також відповідно до стандартів Системи забезпечення якості вищої освіти, параметрів участі ПВНЗ «Європейський університет» у всеукраїнських та міжнародних рейтингах закладів вищої освіти, на посилення програми «Фінансова підтримка співробітників» (затверджена наказом ректора №106 від 30.10.2024),

НАКАЗУЮ:

1. Ввести в дію Бонусну програму для штатних працівників професорсько-викладацького складу ПВНЗ «Європейський університет».
2. **Умовою участі** викладачів університету у бонусній програмі є :

- відповідність вимогам з Професійного стандарту «Викладач ЗВО»
- дотримання принципу лояльності до університету, що передбачає відповідальне ставлення до репутації та розвитку установи, підтримці позитивного іміджу закладу, дотриманні корпоративних цінностей, академічної доброчесності та етичних норм, а також зміцненню позицій Європейського університету в освітньому й науковому середовищі;
- повне дотримання вимог статей 37 та 38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (Постанова Кабміну 30.12.2015 за № 1187 зі змінами і доповненнями);
- підписані в установленому порядку усі програми навчальних дисциплін згідно семестрового навчального навантаження викладача;
- актуальні профілі на платформах Google Scholar, Scopus та ORCID із зазначенням приналежності до Європейського університету;
- наявність: *у докторів наук* не менше 100 посилань на свої наукові праці, у *кандидатів наук (доктори філософії) зі стажем науково-педагогічної роботи від 3 років* – не менше 25 посилань на праці за останні 5 років (згідно статистики платформи);
- підтверджена участь у міжнародній науковій конференції з публікацією тез виступів (за звітний семестр);
- затверджений в установленому порядку Індивідуальний план роботи викладача на поточний навчальний рік з відмітками про виконання;
- відсутність суттєвих скарг з боку студентів за результатами анкетування задоволеності здобувачів якістю надання освітніх послуг (за умови проведення);
- відсутність дисциплінарних стягнень та зауважень щодо виконавської дисципліни з боку завідувача кафедри, директорів підрозділів, проректорів, ректора університету.

3. Встановити науково-педагогічним співробітникам університету, які виконали вимоги п. 2 та мають особливі досягнення (Додаток 1) цього наказу, щомісячні доплати до базового посадового окладу терміном на один семестр від звітного періоду. Семестром тут вважати проміжки: І семестр – вересень-грудень, ІІ семестр – лютий-травень.
4. Участь у Бонусній програмі науково-педагогічних співробітників університету автоматично призупиняється за умови порушення зазначених у п. 2 вимог.
5. Рішення про внесення змін до Бонусної програми, а також про її тимчасову зупинку чи скасування приймаються на засіданнях Зборів засновників університету.
6. Контроль за виконанням наказу покласти на проректора С.М. Ягодзінського та начальника навчальної частини А.О. Козинця – у частині аналізу інформації, зазначеної в п. 2 наказу; на проректора з фінансово-економічних питань А.О. Тимошенка – у частині фінансового забезпечення функціонування Програми.

Президент **Олена ТИМОШЕНКО**

Додаток 1 до наказу ректора
від «27» 01 2025 р. за № 14

Складові параметри бонусу

№ п/п	Показник звітного семестрового періоду	Бонусу до базового посадового окладу на поточний семестр
1.	Вихід друком наукової публікації та наявність її у Scopus-профілі співробітника (за статтю – на авторський колектив викладачів Європейського університету)	15% за одиницю, але не більше 60%
2.	Публікація фахової наукової статті у журналах категорії Б та наявність її у Google Scholar профілі співробітника (за статтю – на авторський колектив викладачів Європейського університету)	3% за одиницю, але не більше 12%
3.	Участь з публікацією тез доповіді у Міжнародній або Всеукраїнській науковій конференції, проведеній на базі університетів, що входять до списку перших 25 університетів рейтингу ТОП-200 Україна або в закордонних університетах Європи та США	1% за одиницю, але не більше 5%
4.	Збільшення кількості цитувань наукових робіт у Scopus-профілі від попереднього періоду участі в бонусній програмі	2% за одну одиницю, але не більше 10%
5.	Зростання h-індексу Scopus-профілю від попереднього періоду участі в бонусній програмі	5% за одну одиницю, але не більше 15%
6.	Збільшення кількості цитувань наукових робіт у Google Scholar профілі від попереднього періоду участі в бонусній програмі	1% за одиницю цитування, але не більше 10%
7.	Зростання h-індексу Google Scholar-профілю від попереднього періоду участі в бонусній програмі	3% за одну одиницю, але не більше 9%
8.	Публікація підручника, навчального посібника, словника з грифом Вченої ради ПВНЗ «Європейський університет» з розсиланням примірника згідно затвердженого переліку	10%
9.	Виконання обов'язків головного редактора фахового наукового видання, експерта НАЗЯВО, профільних комісій міністерств, експерта Фонду наукових досліджень України та інших урядових представницьких органах (за погодженням з ректором університету)	5%
10.	Одноосібні досягнення в частині реалізації показників Стратегії сталого розвитку (за погодженням із керівником відділу якості та рейтингування університету)	5%
11.	Керування здобувачами, які здобули призові місця на всеукраїнських та (або) міжнародних конкурсах на інших заходах у сумі (доказ – новини на сайті)	10% 3%
12.	Керування студентським науковим гуртком, проблемною групою, дискусійним клубом, семінаром тощо у кількості не менше як 2 засідання на місяць (доказ – новини на сайті університету)	3%
13.	Ініціювання підписання договорів про співробітництво між університетом та стейкхолдерами (за погодженням із ректором)	3%
14.	Виконання обов'язків гаранта освітньої програми	20%

Додаток П

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Бульв. Акад. Вернадського, 16-В,
м. Київ, 03115, Україна
Тел.: (+38 044) 450-90-21
E-mail: office@e-edu.ua; www.e-edu.ua

PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EUROPEAN UNIVERSITY
Bld. Vernadskiho Akademika Blvd.,
Kyiv, 03115, Ukraine
Tel.: (+38 044) 450-90-21
E-mail: office@e-edu.ua; www.e-edu.ua

№ 1/А-35/1/111 від «04» 02 2025 р.

на № _____ від «___» _____ 20___ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Козиця Анатолія Олександровича

на тему: «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти»
в навчальний процес ПВНЗ "Європейський університет"

Результати дисертаційної роботи Козиця Анатолія Олександровича на тему: «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти» впроваджені як змістовне наповнення освітніх компонент "Управління персоналом" та "Управління корпоративною культурою".

Використання матеріалів дисертаційної роботи Козиця А.О. у навчальному процесі дозволило адаптувати зміст зазначених дисциплін до сучасних тенденцій розвитку та трансформації вищої освіти України.

Ректор Олена ТИМОШЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЧДТУ

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, тел. (0472) 51-36-72, факс (0472) 71-00-94
E-mail : chdtu@chdtu.edu.ua Код ЄДРПОУ 05390336

10.02.2025 №118-01/03-12.05 На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження Козиця Анатолія Олександровича на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження Анатолія Козиця на тему «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти» розглянуті та прийняті до використання в практичній діяльності Черкаського державного технологічного університету. Наведені автором пропозиції щодо структурно-функціональної моделі механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, що складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків, дозволяє визначати умови та критерії сумісності, встановлювати рівномірність та рівнозначність складових системи мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО.

Також корисними виявилися напрацювання автора щодо методичних підходів до оцінювання та побудови мотивації персоналу закладів вищої освіти, яка відображає методи оцінки мотивації персоналу ЗВО, критерії мотивації та методи побудови багаторівневої ефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу. Застосування запропонованої системи методичних підходів надає можливість проведення комплексної оцінки при розробці системи мотивації персоналу ЗВО.

Ректор Олег ГРИГОР

Ірина ГОНЧАРЕНКО, +380631007828

023798

УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО
Вул. Ремісника,28, м. Чернігів, 14000, e-mail: utmzvo@gmail.com, код ЄДРПОУ 45630188

27.01.2025р

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Козинця Анатолія Олександровича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073
Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження, висновки та їх обгрунтування, наведені в роботі Анатолія Козинця на тему «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти» розглянуті та запроваджені в практичній діяльності ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Практичне значення мають розробки автора щодо моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, що доводить універсальність та дієвість можливості їх застосування для диференціації мотиваційних чинників в залежності від орієнтованості науково-педагогічного працівника на певні види діяльності (наукову, адміністративну, методичну та ін.), віку та досвіду НПП, наукового звання тощо.

Також корисними виявилися напрацювання автора щодо структурно-функціональної моделі механізму управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі компетентнісного, андрагогічного та акмеологічного підходів, що складається з організаційно-методичного, формуючого та результативного блоків, дозволяє визначати умови та критерії сумісності, встановлювати рівномірність та рівнозначність складових системи мотивації науково-педагогічного персоналу ЗВО.

Проректор з науково-педагогічної роботи
та інноваційного розвитку Костянтин ШАПОШНИКОВ

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

Адреса:
проспект Героїв України, 9
м. Миколаїв,
Україна, 54007
тел: (098) 2651436
e-mail: mubip@ mubip.org.ua
www.mubip.org.ua

ЄДРПОУ/ДРФО 21307754
ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК"
рахунок:
UA613052990000026002011100688

INTERNATIONAL UNIVERSITY OF BUSINESS AND LAW

Address: avenue Geroiv Ukrainy, 9
m. Mykolaiv,
Ukraine, 54007
tel: (097) 3951650
e-mail: mubip@ mubip.org.ua
www.mubip.org.ua

Вих. № 181 від 07.01.2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Козинця Анатолія Олександровича
на тему: «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент

Результати дисертаційного дослідження, висновки та їх обґрунтування, наведені в роботі Анатолія Козинця на тему «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти» розглянуті та прийняті до використання в практичній діяльності закладу вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права».

Практичне значення мають розробки автора щодо методики моделювання процесів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти на основі факторної структури мотиваторів у виді блок-схеми, побудованої з позицій управлінського підходу. що доводить її дієвість, визначається адекватністю різним процесам управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти, а також тим, наскільки правильно враховані на етапах побудови моделі основні принципи моделювання – наочність, визначеність, об'єктивність, які багато в чому визначають як можливості і тип моделей управління мотивацією, так і її функції.

Ректор **Сергій НЕНЬКО**