

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

(повна назва кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Управління мотивацією персоналу у вищому навчальному закладі

Виконав: студент 2-го курсу  
магістратури, групи БТЕз – 0813м  
Спеціальності  
073 – “Менеджмент”

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
“Менеджмент організацій та  
адміністрування”

ТИХОНОВ Б.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Факультет бізнес-технологій та економіки  
Кафедра Менеджменту та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Менеджменту та адміністрування  
д.е.н., проф. Пуліна Т.В.  
«      »        2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Тихонов Богдан Максимович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління мотивацією персоналу у вищому навчальному закладі

керівник проєкту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» грудня 2024 року № 538

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавча база України, статистична інформація Держкомстату, внутрішні документи НУ «Запорізька політехніка», наукові публікації дослідників за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи визначення сутності процесу мотивації персоналу вищих навчальних закладів. Стан мотиваційної системи персоналу в НУ «Запорізька політехніка». Шляхи покращення системи мотивації персоналу в НУ «Запорізька політехніка».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Рисунків – 10, Таблиць – 31.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ        | Прізвище, ініціали та посада консультанта                 | Підпис, дата   |                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|
|               |                                                           | завдання видав | прийняв виконане завдання |
| I             | Корольков В.В., проф. каф. менеджменту та адміністрування |                |                           |
| II            | Корольков В.В., проф. каф. менеджменту та адміністрування |                |                           |
| III           | Корольков В.В., проф. каф. менеджменту та адміністрування |                |                           |
| Нормоконтроль | Пуліна Т.В., проф. каф. менеджменту та адміністрування    |                |                           |

7. Дата видачі завдання « 20 » 03 2024 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи)                                                                       | Строк виконання етапів проєкту ( роботи ) | Примітка              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| 1     | Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання з дати поновлення | 20.12.2024                                | 20.12.2024            |
| 2     | Вибір теми                                                                                                     | 20.12.2024                                | 20.12.2024            |
| 3     | Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі                                                         | 20.12.2024                                | 20.12.2024            |
| 4     | Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми                                                 | постійно                                  | постійно              |
| 5     | Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт з дати наказу             | 20.12.2024                                | 20.12.2024            |
| 6     | Видача завдання до кваліфікаційної роботи                                                                      | 20.03.2024                                | 20.03.2024            |
| 7     | Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником                            | 23.12.2024                                | 23.12.2024            |
| 8     | Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді                                     | 27.12.2024                                | 27.12.2024            |
| 9     | Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді                                     | 03.01.2025                                | 03.01.2025            |
| 10    | Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому | 14.01.2025                                | 14.01.2025            |
| 11    | Нормоконтроль                                                                                                  | 20.01.2025                                | 20.01.2025            |
| 12    | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                                                       | 20.01.2025                                | 20.01.2025            |
| 13    | Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні                                                   | 21.01.2025                                | 21.01.2025            |
| 14    | Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК                                                                         | 21.01.2025-27.01.2025                     | 21.01.2025-27.01.2025 |

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ Богдан ТИХОНОВ  
( підпис ) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ Владислав КОРОЛЬКОВ  
( підпис ) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

**Магістерська робота:** “Управління мотивацією персоналу у вищому навчальному закладі (на прикладі НУ "Запорізька Політехніка)”: 142 с., рисунки 10, таблиці 31, додатки 1.

**Об'єктом дослідження** є мотиваційна система персоналу у Національному університеті «Запорізька Політехніка».

**Предметом дослідження** є методи, механізми та підходи до управління мотиваційною системою персоналу.

**Мета роботи** – розробка підходів до підвищення ефективності управління мотивацією персоналу у вищому навчальному закладі для підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

**Методи дослідження:** аналіз та синтез, порівняння, вимірювання, метод системного підходу, історичний, дедукції, класифікації та абстрагування.

**Результати і їх новизна.** Розроблено інтегровану систему мотивації персоналу у ВНЗ, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Новизна полягає у циклічному підході до вдосконалення мотиваційних механізмів враховуючи виклики сучасності.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу з урахуванням специфіки роботи у вищих навчальних закладах. Проведено аналіз системи мотивації персоналу НУ "Запорізька політехніка" та запропоновано напрями її вдосконалення.

**Значущість роботи і висновки.** Розроблено рекомендації для вдосконалення системи мотивації персоналу НУ "Запорізька політехніка" з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх викликів.

**Ключові слова:** МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ОПЛАТА ПРАЦІ.

## ANNOTATION

**Master's work:** "Management of Personnel Motivation in a Higher Education Institution (on the example of NU 'Zaporizhzhia Polytechnic')": 142 p., 10 figures, 31 tables, 1 appendix.

**The object of the study** is the personnel motivation system at the National University "Zaporizhzhia Polytechnic". **The subject of the study** is the methods, mechanisms, and approaches to managing the personnel motivation system. **Purpose** - to develop approaches to improving the efficiency of personnel motivation management in a higher education institution to enhance its productivity and competitiveness.

**Research methods:** analysis and synthesis, comparison, measurement, the systems approach method, historical method, deduction, classification, and abstraction.

**Results and their novelty.** An integrated personnel motivation system for higher education institutions has been developed, combining material and non-material incentives. The novelty lies in the cyclical approach to improving motivational mechanisms while considering modern challenges.

**Main provisions of the work.** The theoretical foundations of personnel motivation have been examined, taking into account the specificities of work in higher education institutions. An analysis of the personnel motivation system at NU "Zaporizhzhia Polytechnic" has been conducted, and directions for its improvement have been proposed.

**Significance of the work and conclusions.** Significance of the work and conclusions: Recommendations have been developed to improve the personnel motivation system at NU "Zaporizhzhia Polytechnic," taking into account the impact of external and internal challenges.

**Keywords:** MOTIVATION, INCENTIVES, PERSONNEL, MOTIVATION SYSTEM, WORK EFFICIENCY, HIGHER EDUCATION INSTITUTION, REMUNERATION.

## ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Перелік умовних позначень

Вступ..... 9

Розділ 1 Теоретичні та методичні основи мотивації персоналу вищого  
навчального закладу..... 13

1.1 Теоретичні основи мотивації та її еволюція ..... 13

1.2 Мотивація персоналу: методи та механізми..... 23

1.3 Особливості мотивації персоналу у вищих навчальних  
зкладах..... 30

Висновки до розділу 1 ..... 39

Розділ 2 Аналіз та оцінка сучасного стану мотивації персоналу в НУ  
«Запорізька політехніка»..... 40

2.1 Організаційно-структурна характеристика університету..... 40

2.2 Механізми матеріального стимулювання..... 56

2.3 Механізми нематеріального стимулювання..... 71

2.4 Оцінка системи мотивації персоналу: переваги та недоліки..... 88

Висновки до розділу 2 ..... 98

Розділ 3 Розробка рекомендацій з вдосконалення мотиваційної системи  
персоналу НУ «Запорізька політехніка»..... 100

3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персонал..... 100

3.2 Розробка анкети для оцінки мотивації працівників університету.... 115

Висновки до розділу 3..... 129

Висновки..... 131

Список використаних джерел..... 135

Додатки..... 141

Додаток А Результат опитування працівників..... 142

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

| Скорочення | Слово/словосполучення                                          |
|------------|----------------------------------------------------------------|
| ВНЗ        | Вищий навчальний заклад                                        |
| ЕК         | Екзаменаційна комісія                                          |
| ЗВО        | Заклад вищої освіти                                            |
| НДР        | Науково-дослідні роботи                                        |
| НПП        | Науково-педагогічні працівники                                 |
| НУ         | Національний університет                                       |
| KPI        | Key Performance Indicators<br>(ключові показники ефективності) |
| MOOCs      | Масові відкриті онлайн-курси<br>(Massive Open Online Courses)  |
| WoS        | Web of Science<br>(наукометрична база даних)                   |

## ВСТУП

Актуальність теми обумовлена сучасними викликами, які постають перед системою управління персоналом у сфері освіти. Університети, як ключові установи, що забезпечують якість освіти та наукових досліджень, значною мірою залежать від ефективного використання людського капіталу. Мотивація персоналу є критичним фактором, який впливає на результативність роботи викладачів, дослідників та адміністративного персоналу, а також на загальну конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

В умовах глобалізації, цифровізації та стрімкого розвитку технологій система освіти зазнає кардинальних змін, що створює потребу в адаптації традиційних підходів до управління персоналом. Крім того, соціально-економічні виклики в Україні, зокрема наслідки пандемії COVID-19, військові дії та економічна нестабільність, значно вплинули на функціонування освітньої галузі, створюючи додаткове навантаження на працівників. Це підсилює необхідність у створенні ефективних мотиваційних механізмів, які б дозволили забезпечити стабільну продуктивність персоналу в умовах невизначеності.

Особливе значення мають нематеріальні аспекти мотивації, адже обмежене фінансування освітніх закладів часто унеможливорює забезпечення високих матеріальних стимулів. У таких умовах визнання професійних досягнень, створення можливостей для самореалізації, академічна свобода та підтримка з боку керівництва стають вирішальними для підтримання залученості та задоволеності працівників.

Дослідження цієї теми має вагоме науково-методологічне значення, оскільки дозволяє розробити й впровадити сучасні підходи до управління мотивацією у вищих навчальних закладах. Це, своєю чергою, сприятиме

підвищенню якості освіти, розвитку наукового потенціалу та зміцненню позицій університетів на міжнародному рівні.

Дослідження питань управління мотивацією персоналу стало предметом праць багатьох вітчизняних та іноземних науковців.

Теоретичні основи мотивації персоналу були закладені такими видатними науковцями, як Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Г. Емерсон, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор та М. Фоллет. Подальший розвиток сучасних мотиваційних теорій здійснили західні дослідники, зокрема В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та Л. Портер.

Серед українських дослідників значний внесок у вивчення цих проблем зробили такі науковці, як Г. Дмитренко, О. Грішнова, В. Корольков, Л. Лісогор, І. Терон, М. Карлін, В. Новіков, Г. Купалова, А. Колот, Є. Чернишова, С. Бандур, М. Семикіна, І. Кравченко, Л. Семів, А. Чухно, Е. Лібанова, Д. Богиня, В. Онікієнко, І. Петрова, О. Амоша, Г. Куліков, В. Мортіков та інші.

Мета дипломної роботи – розробка підходів до підвищення ефективності управління мотивацією персоналу у вищому навчальному закладі для підвищення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

- провести теоретичний аналіз мотивації, її теорій, еволюції та культурних особливостей;
- вивчити процес мотивації персоналу, його складові, види, фактори, методи та механізми;
- дослідити особливості мотивації персоналу у вищих навчальних закладах;
- проаналізувати організаційно-структурну характеристику університету;
- проаналізувати механізми матеріального стимулювання в університеті;

- проаналізувати механізми нематеріального стимулювання в університеті;
- оцінити систему мотивації персоналу, визначити її переваги та недоліки;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу;
- розробити анкету для оцінки мотивації працівників університету з метою моніторингу ефективності мотиваційної системи.

Об'єктом дослідження є мотиваційна система персоналу у Національному університеті «Запорізька Політехніка».

Предметом дослідження є методи, механізми та підходи до управління мотиваційною системою персоналу.

Під час написання диплома були застосовані такі методи дослідження, як аналіз та синтез, порівняння, вимірювання, метод системного підходу, історичний, дедукції, класифікації та абстрагування.

Новизна даної роботи полягає у поєднанні сучасних теоретичних підходів до мотивації з особливостями управління персоналом у сфері вищої освіти. Однією з ключових рис роботи є аналіз специфічного контексту освітньої галузі, де унікальні умови праці, багатофункціональність персоналу та особливі мотиваційні потреби створюють нові виклики для управління. Конкретизація дослідження на прикладі НУ "Запорізька Політехніка" дозволяє адаптувати загальні принципи мотивації до умов конкретного закладу, що забезпечує можливість практичного застосування отриманих результатів.

Робота також враховує вплив сучасних викликів, таких як пандемія COVID-19, війна в Україні та цифровізація, на мотивацію персоналу у вищих навчальних закладах. Це забезпечує інноваційний підхід до оцінки мотиваційних механізмів в умовах кризи. Особливістю дослідження є детальний розгляд як матеріальних, так і нематеріальних аспектів мотивації, включаючи культурні, соціальні та психологічні фактори, що формують комплексну систему стимулювання персоналу.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що розроблені методи та механізми управління мотивацією персоналу у вищих навчальних закладах можуть бути використані для підвищення ефективності роботи викладачів та адміністративного персоналу. Застосування представлених рекомендацій сприятиме оптимізації управлінських процесів, покращенню якості освітніх послуг та наукових досліджень. Крім того, результати дослідження є корисними для впровадження новітніх підходів до мотивації, таких як інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів, врахування культурних особливостей і сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, пандемією та глобалізацією. Це дозволить університетам забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та адаптивності в динамічному освітньому середовищі.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділа, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 142 сторінки, включаючи 31 таблицю, 10 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел (52 найменування) – 6 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### 1.1 Теоретичні основи мотивації та її еволюція

Мотивація є однією з ключових складових управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку працівників, рівень їхньої залученості та ефективність виконання завдань. Від розуміння мотиваційних механізмів залежить здатність організації досягати своїх цілей, забезпечуючи високий рівень продуктивності й задоволеності працівників. У контексті освітньої сфери мотивація набуває особливого значення, адже саме від залученості викладачів залежить якість навчального процесу, інноваційність підходів до викладання та результативність роботи вищого навчального закладу.

Наукове вивчення мотивації має довгу історію, яка охоплює перехід від первинних моделей задоволення базових потреб до сучасних підходів, що враховують складну взаємодію культурних, соціальних і організаційних факторів.

На початкових етапах вивчення мотивації, ще в античні часи, вона сприймалася як прагнення людини задовольняти свої базові потреби, пов'язані з виживанням. Давньогрецькі філософи, такі як Платон і Аристотель, розглядали поняття волі та бажання як рушійні сили, що спонукають людину до дії. Їхні ідеї заклали основу для роздумів про роль внутрішніх і зовнішніх чинників у формуванні поведінки, хоча на той час мотивація ще не була визначена як окрема наукова категорія.

Мотивація є багатогранним поняттям, яке вивчається у різних галузях знань: психології, соціології, економіці та менеджменті. Її сутність зводиться до внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до дії,

спрямованої на досягнення певної мети. Попри універсальність поняття, різні автори трактують мотивацію залежно від контексту її дослідження, що зумовлює наявність значної кількості визначень.

Детальний огляд визначень поняття мотивації, запропонованих різними авторами, представлений у табл. 1.1, що дозволяє порівняти підходи до його розуміння в контексті різних галузей знань.

Таблиця 1.1

**Основні інтерпретації терміна «мотивація» в науковій літературі**

| Автор                                            | Визначення мотивації                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Новгородська Ю. Г.<br>[20]                       | Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.                                                               |
| Колот А. М.<br>[12]                              | Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукують людину до усвідомленого вибору якого-небудь типу дій, встановлюють рамки й форми діяльності й орієнтують її на досягнення поставлених цілей. |
| Гріньова В.М.,<br>Грузіна І.А.<br>[4]            | Мотивація – стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруженням між потребами і можливістю їх задоволення.                                                                                                        |
| Хміль Ф.І.<br>[45]                               | Мотивація – це процес стимулювання певної поведінки людини, що зумовлений напруженням між потребами і можливістю їх задоволення.                                                                                           |
| Кук Д., Артінно А. Р.<br>[48]                    | Мотивація – це процес, який збуджує, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку людини.                                                                                                                               |
| Лутанс Ф., Лутанс Б.<br>К., Лутанс К. В.<br>[51] | Мотивація – це процес свідомого вибору особистістю того чи того типу поведінки згідно з поставленою метою, яка спонукає її до певних дій або бездіяльності.                                                                |

Багатогранність цих визначень дозволяє глибше аналізувати її природу, проте ускладнює універсальне трактування. Різні підходи до розуміння мотивації стали основою для створення теорій і моделей, які знаходять своє застосування в управлінні персоналом.

Від зародження організацій і до середини XIX століття основним у мотивуванні був метод «батога і пряника», що відобразило навіть у

фольклорі. Загальне підвищення добробуту населення в економічно розвинутих країнах у першій чверті XX століття засвідчило, що «пряник» у вигляді додаткової оплати за інтенсивну працю вже не спрацьовує. Науковці і практики менеджменту звернулися до психологічних аспектів мотивування [19].

У XIX столітті з'являються перші наукові спроби вивчити мотивацію з думки впливу матеріальних стимулів. Представники класичної школи менеджменту, зокрема Фредерік Тейлор, вважали, що основним мотиватором для працівників є фінансова винагорода. Тейлор розробив концепцію «наукового менеджменту», згідно з якою стандартизація робочих процесів і грошова оплата за результат є найефективнішими засобами для стимулювання продуктивності. Цей підхід був утилітарним і не враховував індивідуальних особливостей чи психологічних потреб працівників. Тому, хоча він і заклав основу для подальших досліджень, його обмеження були очевидними.

Справжній прорив у дослідженні мотивації стався у XX столітті, коли вчені почали приділяти особливу увагу психологічним аспектам поведінки людини. Це призвело до формування двох основних груп теорій мотивації — змістовних і процесуальних. Кожна з цих груп має власний підхід до пояснення мотиваційних механізмів. Змістовні теорії зосереджуються на потребах, які є джерелом мотивації, тоді як процесуальні аналізують, як саме формується й реалізується мотивація.

Змістовні теорії намагаються відповісти на запитання: «Що саме мотивує людину?» Вони спрямовані на виявлення основних потреб, які спонукають людину до дії.

Однією з найвідоміших змістовних теорій є ієрархія потреб Абрагама Маслоу. Маслоу запропонував модель, у якій потреби людини організовані у вигляді ієрархії. На нижньому рівні знаходяться базові фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон. Вище розташовуються потреби у безпеці, соціальних зв'язках, повазі та на вершині — самореалізація. Маслоу припустив, що потреби задовольняються поступово: людина не прагне задовольнити потреби

вищого рівня, якщо не вирішені базові. Наприклад, працівник, який стурбований своєю зарплатою, не буде думати про професійне зростання. У широких колах теорію Маслоу часто зображають як піраміду (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Піраміда ієрархії потреб Маслоу

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга виділяє два типи факторів, що впливають на мотивацію: гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори, такі як умови праці, зарплата, політика компанії, не створюють мотивації, але їх відсутність викликає незадоволення. Наприклад, якщо працівник отримує низьку зарплату або працює в несприятливих умовах, це може знижувати його продуктивність. Мотиваційні фактори, навпаки, стимулюють людину до досягнення високих результатів. До них належать можливості для розвитку, визнання заслуг, цікаві завдання. Герцберг підкреслював, що для досягнення тривалої мотивації потрібно не лише усунути фактори незадоволення, але й забезпечити умови для задоволення мотиваційних потреб.

Теорія трьох потреб Дугласа МакКлелланда акцентує увагу на таких ключових потребах як: досягнення, влада та причетність. Люди з високою потребою досягнення прагнуть ставити амбітні цілі, шукають зворотного зв'язку про свої успіхи та віддають перевагу завданням, де вони можуть проявити свої навички. Ті, у кого домінує потреба влади, прагнуть впливати на інших, контролювати ситуацію та мати високий статус. Потреба причетності характеризується бажанням бути частиною колективу та встановлювати тісні міжособистісні зв'язки. МакКлелланд підкреслював, що домінуюча потреба формується у людини в процесі виховання та може впливати на її кар'єрний шлях.

Процесуальні теорії звертають увагу на те, як саме формується мотивація. Вони досліджують механізми ухвалення рішень і взаємодії між очікуваннями, зусиллями та винагородою. Однією з ключових теорій цього підходу є теорія очікувань Віктора Врума. Згідно з нею, мотивація залежить від трьох факторів:

- очікування того, що докладені зусилля приведуть до досягнення результату;
- віра, що досягнутий результат буде винагороджений;
- цінність винагороди для людини, наприклад, працівник буде мотивований працювати над проектом, якщо він вірить, що його зусилля принесуть успіх, винагорода буде значною, а сам результат важливий для нього особисто.

Теорія справедливості Джона Адамса базується на ідеї, що люди порівнюють свої зусилля та винагороду з аналогічними показниками інших. Якщо працівник вважає, що його винагорода менша порівняно з колегою, який виконує таку ж роботу, він відчуватиме несправедливість. Це може призвести до зниження мотивації або навіть бажання компенсувати нерівність меншою продуктивністю. Теорія справедливості акцентує увагу на важливості прозорості у винагороді та рівності умов праці.

Модель Портера–Лоулера інтегрує елементи теорії очікувань і справедливості, демонструючи, що продуктивність праці залежить від сприйняття працівником зусиль, винагороди та її справедливості. Вона передбачає, що людина оцінює результати своєї роботи не лише через обсяг отриманої винагороди, але й через її співвідношення із затраченими зусиллями.

Сьогодні змістовні та процесуальні теорії взаємодоповнюють одна одну. Вони забезпечують комплексне розуміння того, що мотивує людину до дій і як ці мотиваційні механізми можна застосовувати на практиці. У сфері управління персоналом ці теорії стали основою для розробки стратегій стимулювання, що враховують як індивідуальні потреби, так і суб'єктивне сприйняття умов праці.

Еволюція змістовних і процесуальних теорій мотивації заклала фундамент для сучасних підходів до вивчення мотивації. Однак, у ХХІ столітті традиційні моделі більше не можуть повністю пояснити складні взаємодії між індивідуальними потребами, соціальними впливами та організаційними чинниками. Глобалізація, цифровізація, швидкі технологічні зміни та підвищена увага до добробуту працівників призвели до появи нових теорій, які розглядають мотивацію в більш широкому і багатовимірному контексті.

Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є самодетермінаційна теорія, розроблена Едвардом Десі та Річардом Райаном. Ця теорія стверджує, що мотивація людини може бути внутрішньою або зовнішньою, і акцентує увагу на трьох ключових психологічних потребах: автономії, компетентності та приналежності. Задоволення цих потреб створює умови для внутрішньої мотивації, яка вважається найбільш стійкою і продуктивною. Наприклад, працівник, якому дозволяють самостійно планувати свою діяльність (автономія), виконувати завдання, що відповідають його навичкам (компетентність), і працювати в підтримуючій команді (приналежність), буде

мотивованим не лише виконувати свої обов'язки, але й прагнути до самовдосконалення.

Інший сучасний підхід до мотивації — це теорія Flow, запропонована Міхайєм Чікцентміхаї. Вона фокусується на стані «потoku» — особливого стану, коли людина повністю занурена у завдання, отримує задоволення від процесу роботи та демонструє високу продуктивність. Потік виникає тоді, коли завдання є достатньо складним, щоб бути викликом, але не настільки важким, щоб викликати тривогу. У цьому стані людина відчуває баланс між своїми навичками та складністю завдання, що сприяє глибокій концентрації та творчості (рис. 1.2).

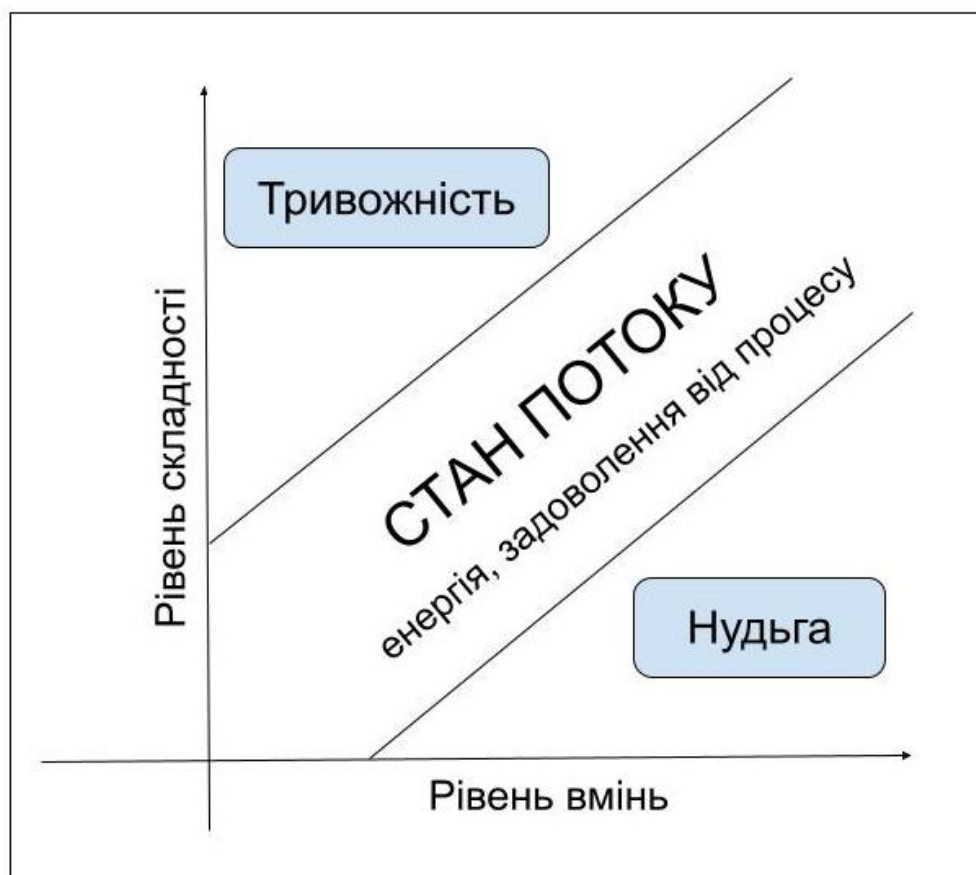


Рис. 1.2 Теорія потоку М. Чікцентміхаї

У контексті сучасних організацій також набуває популярності теорія організаційної підтримки. Вона підкреслює важливість відчуття працівниками підтримки з боку організації, яка проявляється через справедливе ставлення,

забезпечення ресурсами для виконання роботи та визнання зусиль. Працівники, які відчують, що організація турбується про них, демонструють вищий рівень лояльності, залученості та готовності брати участь у досягненні організаційних цілей.

Крім того, у сучасному світі значну увагу приділяють гнучкості в роботі, яка включає можливість дистанційної роботи, адаптивний графік та розвиток soft skills. Це стало основою для теорії кар'єрної адаптивності, яка стверджує, що мотивація працівників залежить від їхньої здатності пристосовуватися до змінних умов, вчитися новому та знаходити баланс між професійним і особистим життям.

Сучасні теорії мотивації не лише відображають загальні універсальні підходи до вивчення мотивації, але й демонструють, як культурні та соціальні відмінності впливають на формування систем стимулювання в різних країнах. Закордонні моделі мотивації розкривають специфіку підходів до управління персоналом у різних регіонах світу, відображаючи національні особливості, традиції та цінності. Аналіз цих моделей дозволяє глибше зрозуміти, як культурний контекст формує очікування працівників і впливає на їхню поведінку.

Яскравим прикладом є японська модель мотивації, яка базується на принципах колективізму та довгострокової лояльності до організації. У Японії працівники зазвичай сприймають свою роботу як частину особистого життя, а компанії забезпечують своїм співробітникам стабільність, розвиток і соціальні гарантії. Однією з характерних рис цієї моделі є система «довічного найму», яка забезпечує працівникам впевненість у майбутньому. Крім того, значну роль у мотивації відіграють соціальні чинники, такі як групова гармонія, взаємна підтримка в колективі та відданість спільним цілям. Замість індивідуальних досягнень у японській культурі цінується внесок у колективний успіх, що суттєво відрізняє цю модель від західних підходів.

У США, навпаки, основою мотивації є індивідуалізм та прагнення до досягнень. Американська модель фокусується на винагороді за результати,

конкуренції між працівниками та можливостях кар'єрного зростання. Працівники орієнтовані на досягнення особистих цілей і високої оплати праці, а організації пропонують гнучкі системи бонусів, які безпосередньо пов'язані з індивідуальною продуктивністю. Важливу роль у цій моделі відіграють можливості для самореалізації, креативності та прояву ініціативи. Американська модель часто поєднується з елементами демократичного управління, що забезпечує відкритий діалог між керівниками та підлеглими.

Французька модель мотивації значною мірою базується на ієрархічній структурі управління та формальності у відносинах. Французькі працівники орієнтовані на стабільність і соціальні гарантії, які забезпечуються трудовим законодавством. У той же час у Франції цінується повага до авторитету та чітке дотримання процедур, що створює особливий стиль управління. Мотивація працівників у цій моделі забезпечується не тільки матеріальними стимулами, але й високою оцінкою їхнього професіоналізму та соціального статусу.

Британська модель мотивації поєднує в собі риси як американського, так і європейського підходів. У Великій Британії цінується індивідуальна відповідальність і справедливість у винагороді. Працівники мають можливість брати участь у прийнятті рішень, але при цьому велика увага приділяється результатам їхньої роботи. Поряд із цим у британській моделі зберігається повага до традицій, що проявляється у стабільності робочих відносин та значній увазі до соціальних аспектів мотивації.

Німецька модель мотивації вирізняється дисципліною, структурованістю та високими стандартами якості роботи. У Німеччині цінується точність, порядок і відповідальність, а система управління часто будується на принципах ефективності й раціональності. Мотивація забезпечується за рахунок чітко окреслених завдань, регулярного підвищення кваліфікації та матеріальної винагороди, що враховує кваліфікацію працівника. Значну роль відіграє також визнання професійних досягнень і можливості кар'єрного зростання.

Закордонні моделі мотивації відображають різноманітність підходів до управління персоналом залежно від культурного, економічного та соціального контексту. Як зазначає Корольков, практичний і теоретичний досвід зарубіжних країн щодо управління мотивацією персоналу є для вітчизняних підприємств прикладом і фундаментальною базою для розробки власного механізму мотивації працівників [15].

Розгляд зарубіжних моделей мотивації показує, наскільки важливим є врахування культурного контексту при формуванні систем управління персоналом.

Культурні особливості мотивації є важливим аспектом, який визначає, як саме працівники сприймають стимули, винагороду та організаційні умови праці. Культура впливає на цінності, пріоритети та поведінку людей, формуючи унікальні підходи до мотивації в різних країнах. У колективістських культурах, таких як Японія чи Китай, велика увага приділяється груповій гармонії, командній роботі та лояльності до організації. Натомість в індивідуалістичних суспільствах, таких як США чи Велика Британія, мотивація часто базується на особистих досягненнях, конкуренції та прагненні до успіху.

Відмінності в культурних цінностях також впливають на сприйняття ієрархії та стилю управління. Наприклад, у країнах з високою дистанцією влади працівники можуть бути більш мотивовані стабільністю, чіткими інструкціями та соціальними гарантіями, тоді як у культурах із низькою дистанцією влади переважає прагнення до автономії, участі в ухваленні рішень та відкритого діалогу. Крім того, сприйняття матеріальних і нематеріальних винагород суттєво різниться: у деяких культурах фінансові стимули є визначальними, тоді як в інших важливу роль відіграють визнання, професійний розвиток та можливість гармонійного поєднання роботи й особистого життя.

Урахування культурних особливостей є ключовим для формування ефективних систем мотивації, особливо у міжнародних компаніях чи

мультикультурних колективах. Розуміння цих аспектів дозволяє створювати сприятливе середовище, яке відповідає очікуванням працівників із різних культур і забезпечує їхню залученість і задоволеність працею.

## 1.2 Мотивація персоналу: методи та механізми

Мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління організацією, оскільки вона безпосередньо впливає на результативність роботи працівників та досягнення організаційних цілей. Це багатогранне явище, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти, що впливають на поведінку людини в робочому середовищі.

Основою мотивації є розуміння того, що кожен працівник має унікальні потреби, які визначають його поведінку.

Процес мотивації є складним і багатоступеневим механізмом, який забезпечує перехід від виникнення потреб до досягнення певних результатів.

Графічно цей процес зображено на рис. 1.3.

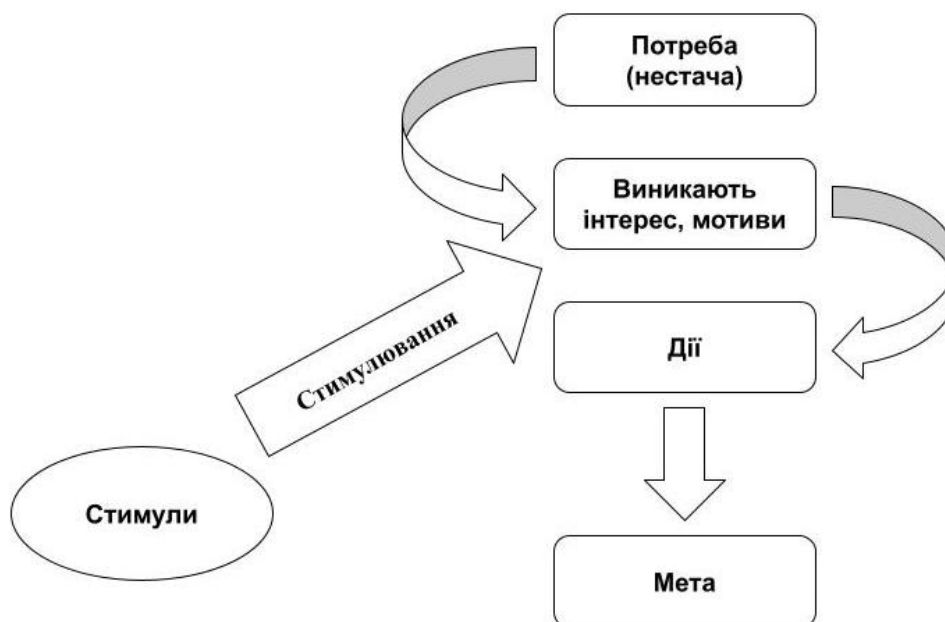


Рис. 1.3 Схема мотиваційного процесу

Для того щоб зрозуміти сутність цього процесу, необхідно проаналізувати його основні складові: потреби, мотиви, інтереси, стимули та стимулювання.

Потреби лежать в основі мотивації, оскільки саме вони визначають поведінку людини. Потреба виникає тоді, коли у людини є відчуття нестачі чогось важливого, що може бути фізіологічним, соціальним, емоційним чи інтелектуальним.

Мотив є наступним елементом процесу мотивації і визначається як внутрішній поштовх до дії, спрямованої на задоволення потреб. Мотиви формуються під впливом особистих цінностей, досвіду, а також соціального оточення. Важливо зазначити, що мотиви можуть бути усвідомленими або неусвідомленими, проте обидва типи впливають на прийняття рішень і поведінку.

Інтерес є ще одним важливим компонентом мотивації. Він відображає специфічний прояв потреби, який пов'язаний із певною діяльністю чи об'єктом. Інтерес, як правило, спрямований на досягнення конкретної мети, яка є значущою для людини. Наприклад, інтерес до професійного розвитку може мотивувати працівника до підвищення кваліфікації чи участі у проєктах, які сприяють самореалізації.

Стимули виконують роль зовнішніх факторів, які впливають на поведінку людини. Вони можуть бути матеріальними (зарплата, премії, пільги) або нематеріальними (похвала, визнання, можливість навчання). Стимули спонукають людину до виконання певних завдань, забезпечуючи зовнішній вплив на її поведінку.

Стимулювання є процесом застосування стимулів для впливу на працівників. Воно передбачає створення умов, за яких поведінка людини спрямовується на досягнення бажаних результатів. Ефективне стимулювання потребує розуміння індивідуальних особливостей працівників, щоб підібрати найбільш дієві стимули, які відповідатимуть їхнім потребам і мотивам.

Таким чином, процес мотивації базується на взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують поведінку працівників. Розуміння цих компонентів дозволяє створювати ефективні системи мотивації, спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Розглянувши процес мотивації та його основні компоненти, варто звернутися до різноманіття видів мотивації, які відіграють важливу роль у формуванні поведінки працівників. Різні типи мотивації зумовлюють різні підходи до стимулювання, адже кожен вид мотивації відповідає конкретним потребам і обставинам, у яких перебуває людина.

Одним із важливих аспектів мотивації є її поділ на індивідуальну та колективну. Індивідуальна мотивація спрямована на конкретного працівника і враховує його особисті потреби, інтереси та цілі. Наприклад, для одного працівника важливою буде можливість професійного розвитку, тоді як для іншого — стабільність і високий рівень доходу. Колективна мотивація, своєю чергою, акцентує увагу на групових потребах і прагне забезпечити ефективну взаємодію команди. Вона базується на створенні сприятливої атмосфери в колективі, формуванні спільних цінностей та досягненні спільних цілей.

З погляду впливу, мотивація персоналу може бути зовнішньої і внутрішньої. Зовнішня мотивація передбачає вплив на персонал ззовні (як позитивний, так і негативний), що спонукає до досягнення результату. У разі досягнення результату співробітники отримують або винагороду, або стикаються з покаранням. Основна мета зовнішньої мотивації – стимулювати та розвивати внутрішню мотивацію працівників. Для досягнення цього необхідно регулярно оцінювати рівень мотивації персоналу та застосовувати відповідні методи впливу. Внутрішня мотивація базується на особистому прагненні співробітників виконувати певні дії, що приносять їм задоволення. Проте внутрішня мотивація не виключає бажання отримати вигоду. У таких випадках зовнішніх стимулів недостатньо для досягнення бажаних результатів, що вимагає поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації [44].

Крім того, мотивація може бути позитивною або негативною. Позитивна мотивація спонукає до досягнення успіху через заохочення та винагороди, такі як бонуси, визнання досягнень чи просування по службі. Негативна мотивація, натомість, базується на прагненні уникнути покарання чи неприємних наслідків, наприклад штрафів або втрати певних привілеїв. Обидва типи мотивації можуть бути ефективними залежно від ситуації, проте позитивна мотивація частіше сприяє формуванню довготривалої зацікавленості в роботі.

Методи мотивації є практичними інструментами, за допомогою яких можна впливати на працівників і спрямовувати їхню діяльність у потрібному напрямку. Ці методи поділяються на декілька видів: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні, і кожен із них має свої особливості та сферу застосування (рис. 1.4).

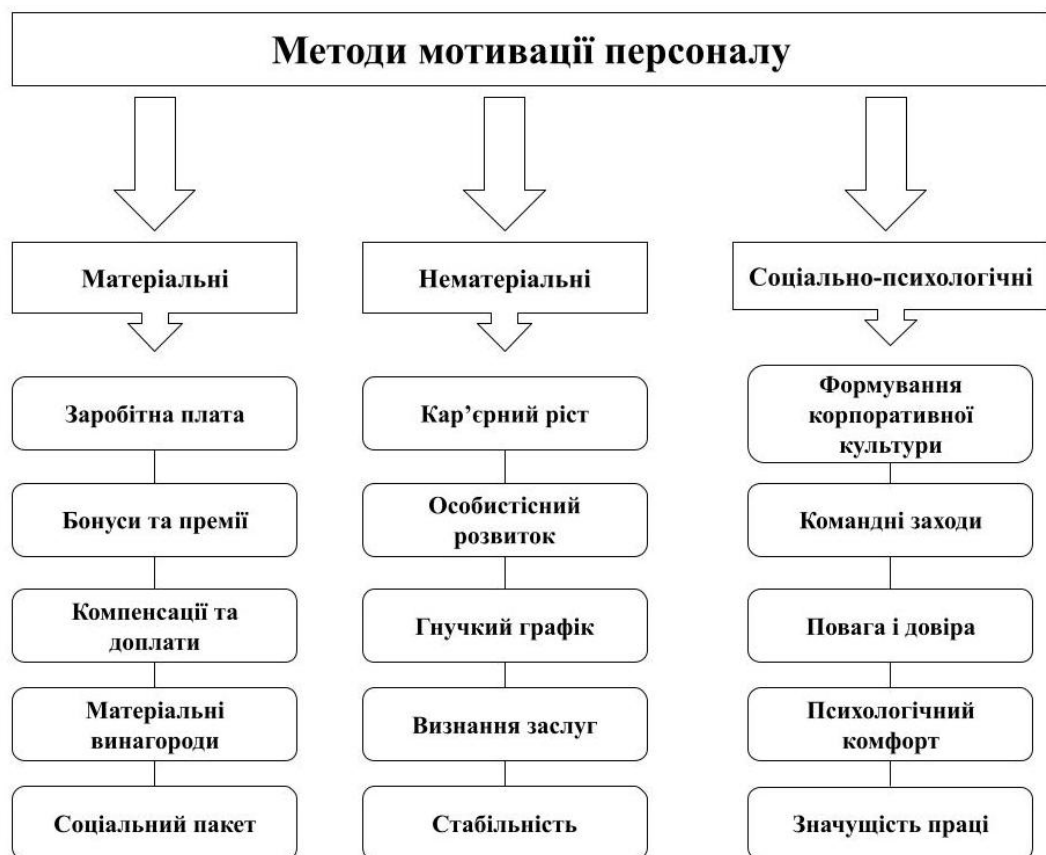


Рис. 1.4 Види методів мотивації персоналу

Матеріальні методи мотивації є одним із найпоширеніших і традиційних способів впливу на працівників. Вони передбачають фінансове заохочення, яке безпосередньо пов'язане з результатами роботи. До матеріальних методів належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати за понаднормову працю, соціальні пільги та інші форми фінансової підтримки. Саме через заробітну плату роботодавець інформує працівника про цінність його вкладу в успіх, скільки готовий за це платити, які умови повинен виконувати працівник, щоб отримувати ще більше [27]. Ефективність цих методів обумовлена тим, що вони задовольняють базові потреби працівників і забезпечують відчуття фінансової стабільності. Однак їхній вплив часто має короткостроковий характер, тому матеріальну мотивацію важливо доповнювати іншими методами.

Нематеріальні методи мотивації базуються на задоволенні психологічних та соціальних потреб працівників. Вони включають визнання досягнень, можливості професійного та особистісного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік роботи, створення комфортних умов праці. Наприклад, надання працівникам можливості підвищення кваліфікації через тренінги чи семінари не лише мотивує їх до розвитку, а й сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Також важливим є створення атмосфери підтримки та довіри, де працівники відчують себе цінною частиною команди.

Соціально-психологічні методи мотивації орієнтовані на вплив через створення сприятливого клімату в колективі та підтримку комунікацій. Вони включають формування корпоративної культури, розвиток лідерства, організацію спільних заходів, таких як тимбілдинги, урочисті події чи неформальні зустрічі. Ці методи сприяють зміцненню командного духу, покращують взаєморозуміння між працівниками та підвищують їхню залученість до загального процесу. На думку Козинець А. та Шпильової В., система мотивації є перспективною тоді, коли працівник відчуває себе

частиною колективу та розуміє, що його професійний і соціально-економічний розвиток залежить від результатів його власної діяльності [10].

Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, а їхня ефективність залежить від контексту, в якому вони застосовуються. Як зазначають Ігнатюк В. та Туніна Г., треба зрозуміти який з методів буде дієвіший відносно до того чи іншого працівника. Те, що може спрацювати з одним робітником, може не підійти для іншого. Тому треба розуміти фактори, які зумовлюють поведінку працівника і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, а саме:

- фізичний тип особистості;
- рівень самосвідомості та освіченості;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- вплив зовнішнього середовища [50].

Різниця в методах стимулювання повинна також враховувати такий аспект, як вік персоналу. Сучасний трудовий ринок характеризується присутністю представників різних поколінь: X, Y, Z, а незабаром і покоління Альфа. Кожне покоління має унікальні характеристики, цінності та очікування, що вимагає адаптації підходів до стимулювання для ефективного управління персоналом.

Покоління X, народжене в період з 1965 по 1982 роки, цінує стабільність, професійний розвиток і трудоголізм. Вони готові до навчання новим технологіям, беруть участь у вирішенні складних завдань і орієнтовані на високі результати. Для цих працівників ефективними будуть програми навчання, залучення до стратегічного планування та стабільна перспектива кар'єрного зростання [8].

Покоління Y (мільеніали), народжене в 1983–1990-х роках, вирізняється амбітністю, високою комп'ютерною грамотністю та творчим підходом. Їм важливо мати цікаві проєкти, свободу вибору та можливість швидкого кар'єрного зростання. Менеджерам необхідно створювати середовище, що

сприяє їхній самореалізації, впроваджувати чітку корпоративну культуру і пропонувати можливості для професійного розвитку [8].

Покоління Z, народжене з середини 1990-х, зростало в цифрову епоху. Вони прагнуть свободи, індивідуальності та реалізації в інноваційних проєктах. Їх мотивація базується на участі у значущих завданнях, що мають глобальне значення. Ефективним буде створення умов для горизонтальної кар'єри, участі в проєктах міжнародного масштабу та інтеграції їхніх ідей у роботу компанії [8].

Для успішного управління представниками різних поколінь необхідно враховувати їхні цінності, адаптувати методи стимулювання і створювати умови для якісної взаємодії. Такий підхід сприятиме розвитку трудового потенціалу організації та підвищенню її економічної ефективності.

Розглянувши методи мотивації, доцільно перейти до механізмів, які забезпечують їхню практичну реалізацію. Механізми мотивації є сукупністю інструментів, процедур і підходів, що дозволяють організаціям застосовувати різні методи для стимулювання працівників і досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових механізмів є система оцінки ефективності роботи працівників. Ця система дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності кожного співробітника, визначати його внесок у досягнення організаційних цілей і формувати справедливую систему винагород. Оцінка ефективності може здійснюватися за допомогою різних інструментів, таких як ключові показники результативності (KPI), атестація, 360-градусна оцінка або регулярні звіти про виконану роботу. Такий підхід не лише стимулює працівників до підвищення продуктивності, але й забезпечує прозорість процесу мотивації.

Іншим важливим механізмом є розвиток компетенцій персоналу. Навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і семінарах є потужними інструментами для створення довгострокової мотивації. Вони дозволяють працівникам не лише вдосконалювати свої професійні навички, але й відчувати підтримку та інвестиції з боку організації. Це сприяє зростанню їхньої лояльності та зацікавленості у виконанні своїх обов'язків.

Внутрішня комунікація відіграє важливу роль у формуванні ефективного механізму мотивації. Зворотний зв'язок, відкриті обговорення, регулярні зустрічі з керівництвом і колегами дозволяють працівникам відчувати свою значущість і залученість до процесів організації. Керівники, які активно взаємодіють із працівниками, отримують можливість виявити їхні потреби, побажання та потенційні проблеми, що допомагає будувати більш ефективну систему мотивації.

Сприятливий робочий клімат також є важливим елементом механізму мотивації. Формування позитивної атмосфери в колективі, побудова довіри та взаємоповаги між працівниками, підтримка відкритого обміну ідеями — усе це сприяє підвищенню задоволеності роботою. Лідерство відіграє тут важливу роль, оскільки керівники, які є прикладом для своїх підлеглих, здатні створити умови, за яких працівники почуваються впевненими та мотивованими до досягнення високих результатів.

Отже, механізми мотивації є практичним втіленням методів стимулювання, які враховують потреби працівників і завдання організації. Вони забезпечують ефективне використання ресурсів, спрямоване на підтримку високого рівня залученості й результативності персоналу, що є важливим чинником успіху будь-якої організації.

У висновку можна сказати, що мотивація персоналу — це не лише засіб досягнення короткострокових результатів, але й стратегічний інструмент, який сприяє сталому розвитку організації. Розуміння теоретичних основ і практичних аспектів мотивації дозволяє будувати гнучкі та ефективні системи управління, які відповідають сучасним викликам і потребам ринку праці.

### **1.3 Особливості мотивації персоналу у вищих навчальних закладах**

Мотивація персоналу у вищих навчальних закладах відіграє ключову роль у забезпеченні якості освіти, наукових досліджень та організаційної ефективності. У сучасних умовах, коли глобалізація, цифровізація та реформи

у сфері освіти висувають нові вимоги до діяльності університетів, питання управління мотивацією набуває особливого значення. Вищий навчальний заклад є не просто організацією, що надає освітні послуги; це складна система, де людський ресурс є основним капіталом. Науково-педагогічні працівники є основою існування та функціонування закладу вищої освіти, розвитку науки та джерелом професійної підготовки фахівців за різними галузями та спеціальностями [22]. Усі вони формують основу функціонування закладу, а їх професійна активність, натхнення та зацікавленість у роботі безпосередньо впливають на репутацію і конкурентоспроможність університету.

Особливості освітньої галузі визначають специфіку мотиваційних процесів. Працю викладача вищої школи можна характеризувати як працю високої складності, що сполучає в собі викладацькі, наукові, виховні та організаційні функції [40]. Така багатофункціональність створює унікальні виклики для управління мотивацією, адже кожна із цих функцій вимагає різних стимулів, умов і підходів. З іншого боку, в умовах недостатнього фінансування освітньої галузі в Україні зростає необхідність у нематеріальних способах мотивації, таких як визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку та залучення до вирішення важливих питань університетського життя.

Вивчення мотивації у сфері вищої освіти є актуальним ще й тому, що саме викладачі та науковці є агентами змін, здатними впроваджувати інновації, адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та суспільства, підвищувати міжнародну конкурентоспроможність університету. Управління їхньою мотивацією потребує врахування не лише економічних та соціальних факторів, але й таких аспектів, як академічна свобода, можливість творчої реалізації, вплив на формування молодих фахівців та науковців.

Викладацька робота є однією з основних функцій персоналу у ВНЗ, проте її ефективність часто залежить від багатьох факторів, таких як навантаження, доступ до сучасних освітніх ресурсів, підтримка з боку

керівництва, а також якість студентської аудиторії. Окрім викладання, викладачі мають активно займатися науковою діяльністю, що включає написання статей, участь у конференціях, проведення досліджень та керівництво науковими роботами студентів. У зв'язку з цим важливим аспектом мотивації стає надання можливостей для розвитку наукового потенціалу та забезпечення відповідної матеріально-технічної бази для проведення досліджень.

Методична робота є ще одним важливим компонентом професійної діяльності. Вона передбачає підготовку навчальних матеріалів, розробку програм і курсів, адаптованих до сучасних потреб ринку праці та вимог Міністерства освіти і науки України. Ця діяльність, хоча й менш видима, але потребує значних інтелектуальних зусиль і креативності, що також вимагає ефективних способів стимулювання.

Окрім викладацьких і наукових обов'язків, викладачі часто виконують адміністративні функції, такі як участь у роботі кафедр, факультетів чи університетських рад. Вони долучаються до прийняття рішень, планування освітніх процесів і розвитку закладу в цілому. Ця сфера діяльності часто є недостатньо мотивуючою через її бюрократичний характер і відсутність прямої винагороди, хоча вона має велике значення для управління університетом.

Усі ці аспекти формують особливості мотиваційних потреб працівників ВНЗ. Вони включають прагнення до академічної свободи, самореалізації, професійного визнання, стабільного фінансового забезпечення та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Особливої уваги потребує баланс між особистими цілями працівників та інституційними цілями університету, оскільки конфлікт цих інтересів може знижувати загальну ефективність роботи.

Мотивація персоналу у вищих навчальних закладах базується на комплексі факторів, які впливають на залученість працівників до виконання своїх обов'язків, рівень задоволеності роботою та прагнення досягати високих

результатів. Основними мотиваційними факторами для працівників ВНЗ є матеріальні, нематеріальні, соціальні та кар'єрні аспекти. Саме таке поєднання засобів впливу і створює систему мотивації.

На думку В. Королькова, система мотивації – це поєднання потреб і стимулів, які впливають на працівника. Подібне визначення надають Н. Носань і Р. Коршуков, описуючи систему мотивації як сукупність управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямованих на досягнення максимальної ефективності організації [14; 21].

Ефективність досягнення визначених цілей будь-якою організацією залежить від того, наскільки ефективно побудована система мотивації персоналу та як методи стимулювання співвідносяться з реальними потребами працівників [16].

Система мотивації працівників сфери вищої освіти повинна базуватися на чітких принципах, зокрема транспарентності, адекватності, варіативності та оперативності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Принципи формування системи мотивації  
працівників сфери вищої освіти**

| Принцип          | Опис                                                                                                                                                                     |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Транспарентності | Відкритість для колективу інформації щодо призначення та отримання винагород за виконану роботу, можливість працівників контролювати та вдосконалювати методи мотивації. |
| Адекватності     | Обсяг призначеної винагороди має бути співрозмірним із обсягом зусиль працівника сфери вищої освіти на виконання певного завдання.                                       |
| Варіативності    | Забезпечення кількох варіантів форм і методів мотивації, що враховують широкий спектр інтересів і потреб співробітників сфери вищої освіти.                              |
| Оперативності    | Методи і форми мотивації мають бути застосовані якомога ближче до часу виконаної роботи, щоб забезпечити чіткий зв'язок між виконаним завданням і отриманою винагородою. |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [19]

Порушення дії цих принципів призведе до зниження довіри співробітників до об'єктивності керівництва та прозорості системи мотивації, знизить їх зацікавленість у якісному виконанні завдань та матиме негативний вплив на ефективність діяльності вищого навчального закладу в цілому [19].

Говорячи про стимулювання працівників, слід зазначити, що матеріальні фактори відіграють важливу роль у системі мотивації. Як слушно зазначають Шостаковська А. В. та Мухіна Г. В., створення ефективної системи мотивації працівників закладів вищої освіти неможливе без належної основи у вигляді системи матеріального заохочення [46]. Вони включають розмір заробітної плати, преміальні виплати, доплати за наукові ступені, звання та участь у проєктах.

Посадові оклади, тобто матеріальні стимули, викладачів та науковців визначаються в залежності від наукового ступеня, звання і з урахуванням виконання освітніх та виховних функцій. Педагогічним, науково-педагогічним та іншим категоріям працівників вищих навчальних закладів надаються гарантії та встановлюються заохочення, зокрема гарантується:

- правовий, соціальний, професійний захист;
- призначення і виплата пенсії відповідно чинному законодавству;
- встановлення підвищених посадових окладів (ставок заробітної плати) за наукові ступені та вчені звання;
- виплата педагогічним і науково-педагогічним працівникам надбавок за вислугу років щомісячно у відсотках до посадового окладу залежно від стажу педагогічної роботи [26].

Як зазначають Яковенко Р. В. та Мішура О. В., в умовах економічної кризи, яка обмежує можливості використання матеріальної мотивації, значно зростає роль і ефективність нематеріального стимулювання працівників. Матеріальна складова часто не відповідає реальним потребам викладачів і науковців, що створює ризик зниження їхньої залученості. Цю думку підтримує В. Корольков, який у своїй роботі зазначає, що хороша заробітна плата, премії та бонуси є важливими стимулами, але, як свідчить практика,

цього недостатньо. Необхідно також використовувати нематеріальні методи стимулювання [47; 14].

Серед нематеріальних чинників виділяються визнання професійних досягнень, можливість впливати на освітній процес, академічна свобода, доступ до міжнародних проєктів та підвищення кваліфікації. Визнання результатів роботи, наприклад, через публікацію результатів досліджень або участь у престижних наукових заходах, мотивує працівників до досягнення нових професійних висот. Крім того, академічна свобода, яка дає викладачам можливість самостійно обирати підходи до викладання та досліджень, є одним із ключових факторів, що сприяють задоволеності роботою.

Соціальні фактори також відіграють значну роль. До них належать сприятливий мікроклімат у колективі, підтримка керівництва, взаємодія зі студентами та колегами. Університетське середовище традиційно вимагає тісної співпраці між різними групами працівників, і атмосфера підтримки та взаєморозуміння значно впливає на якість роботи. Участь у спільних проєктах, командна робота та можливість бути частиною професійної спільноти є важливими елементами соціальної мотивації.

Кар'єрні фактори включають можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації, академічного зростання та участь у міжнародних освітніх і наукових програмах. Викладачі прагнуть розширювати свої знання, здобувати нові навички й адаптуватися до сучасних викликів, що робить доступ до таких можливостей важливим аспектом мотиваційного процесу. Програми підвищення кваліфікації, стажування за кордоном чи участь у грантових проєктах стають потужним стимулом для професійного зростання.

У сучасних закладах вищої освіти важливо не лише запроваджувати мотиваційні програми, але й регулярно оцінювати їх ефективність. Це оцінювання може здійснюватися різними методами, зокрема шляхом анкетування, інтерв'ю з викладачами та аналізу результатів їхньої професійної діяльності. Анкетування, наприклад, дає змогу отримати кількісні та якісні дані про рівень задоволеності викладачів різними аспектами їхньої роботи,

умовами праці, елементами існуючої системи компенсацій, а також дає можливість дізнатися про їхні потреби, очікування та професійні запити. Такий підхід дозволяє адміністрації не лише виявити сильні й слабкі сторони існуючих програм, але й на основі отриманих результатів своєчасно адаптувати їх до змінних умов, що сприяє підвищенню ефективності мотиваційних заходів [41].

Цей та інші методи детально описані у таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Методи оцінки мотиваційних програм

| Метод оцінки                  | Опис                                                                                                                               | Переваги                                                                                    | Недоліки                                                                     |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Анкетування                   | Проведення опитувань серед викладачів з метою збору інформації про їхню думку щодо мотиваційних програм.                           | - Швидке збирання великого обсягу даних<br>- Простота аналізу результатів                   | - Можлива упередженість відповідей<br>- Низька відповідальність респондентів |
| Інтерв'ю                      | Глибинні індивідуальні бесіди з викладачами для отримання детальної інформації про їхній досвід та думки щодо програм.             | - Глибоке розуміння проблеми<br>- Можливість уточнення деталей                              | - Забирає багато часу<br>- Складність узагальнення даних                     |
| Аналіз результатів діяльності | Оцінка показників професійної діяльності викладачів (наукові публікації, участь у конференціях, рівень успішності студентів тощо). | - Об'єктивність оцінки<br>- Можливість виявлення залежності між мотивацією та результатами  | - Важкість ізоляції впливу мотиваційної програми від інших факторів          |
| Спостереження                 | Аналіз поведінки викладачів у професійній діяльності, наприклад, під час лекцій, семінарів чи взаємодії зі студентами.             | - Дає реальну картину процесів<br>- Можливість оцінки практичного застосування програм      | - Суб'єктивність інтерпретації спостережень<br>- Потребує тривалого часу     |
| Залучення студентів           | Опитування або спостереження за студентами для оцінки впливу мотиваційної програми викладачів на якість їхнього навчання.          | - Врахування думки студентів<br>- Можливість оцінити вплив мотивації викладачів на навчання | - Суб'єктивність оцінок студентів<br>- Можливий вплив інших факторів         |

Продовжуємо логічний розвиток теми, важливо порушити питання проблем мотивації персоналу ЗВО. Сучасні умови функціонування вищих навчальних закладів в Україні висувають нові виклики перед системою управління мотивацією персоналу. Окрім внутрішніх проблем, таких як недостатнє фінансування та перевантаженість адміністративними завданнями, останні роки стали періодом серйозних випробувань для освітньої галузі. Зокрема, вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19, війна та швидкий розвиток технологій, поставили нові виклики перед ЗВО (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Проблеми мотивації персоналу ЗВО

Світові тенденції та стрімкі зміни зовнішнього середовища змушують кожне підприємство оперативно миттєво реагувати, адже без адаптації та відсутності гнучкості в управлінні є велика ймовірність не пережити кризові часи [9].

У період коронакризи та переходу навчального процесу в онлайн-формат науково-педагогічні працівники та студенти стикнулися з необхідністю високої адаптивності до специфіки дистанційного навчання, що, зокрема, вимагало опанування цифровими й іншими пов'язаними навичками [42].

Для багатьох працівників це стало стресом через недостатню підготовку до використання цифрових інструментів, перевантаженість через необхідність швидкої адаптації навчальних матеріалів та потребу в освоєнні нових технологій. Водночас дистанційне навчання змінило звичний характер комунікації зі студентами та колегами, що призвело до зниження соціальної взаємодії, яка є важливим фактором мотивації. Попри ці виклики, період пандемії також відкрив нові можливості: зростання доступу до глобальних освітніх платформ, вебінарів і курсів, що стало додатковим стимулом для професійного розвитку.

Додатковий удар по системі мотивації завдала війна в Україні. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата стабільності та невизначеність майбутнього створили потужний демотивуючий ефект для багатьох працівників ВНЗ. Війна змусила значну кількість викладачів і студентів залишити свої домівки, адаптуватися до роботи в умовах тимчасового переміщення, що ускладнює виконання їхніх професійних обов'язків. Окрім того, економічна криза, спричинена війною, посилила проблему низького рівня оплати праці та зменшення фінансування освітніх проєктів.

Швидкий розвиток штучного інтелекту також вплинув на мотивацію викладачів і науковців. З одного боку, новітні технології відкрили нові можливості для вдосконалення освітнього процесу: автоматизація рутинних завдань, персоналізація навчання, покращення методичної роботи. Однак водночас вони викликали занепокоєння щодо майбутньої ролі викладачів у процесі навчання. Використання штучного інтелекту у створенні навчальних матеріалів чи перевірці завдань може знизити цінність традиційних підходів до викладання, що викликає професійні страхи та потребу в адаптації до нових реалій. Додатковою проблемою є недостатня підготовка до використання таких технологій, що потребує розробки спеціальних програм підвищення кваліфікації.

Таким чином, ефективне управління мотивацією вимагає гнучкого підходу, що враховує наслідки пандемії, виклики війни, вплив цифровізації й

інтеграцію штучного інтелекту. Попри ці труднощі, освітня галузь має великий потенціал для адаптації, а підтримка мотивації персоналу стає ключовим елементом у забезпеченні стабільності та розвитку університетів в Україні.

## **Висновки до розділу 1**

У розділі було досліджено теоретичні основи, методи, механізми та особливості мотивації персоналу у сфері вищої освіти. Мотивація персоналу визначається як багатофакторний процес, що включає взаємодію внутрішніх та зовнішніх чинників, спрямованих на підвищення ефективності роботи організації. Теоретичний аналіз показав еволюцію мотиваційних концепцій, від базових моделей потреб до сучасних підходів, таких як теорія самодетермінації та концепція "поток".

Вивчення методів і механізмів управління мотивацією підкреслило важливість персоналізованого підходу, балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, а також інтеграції мотиваційних заходів із корпоративною культурою та стратегією організації. У контексті вищої освіти акцентовано увагу на багатофункціональності персоналу, складності їхніх обов'язків та необхідності забезпечення умов для професійного розвитку, академічної свободи та самореалізації.

Особливості мотивації у сфері вищої освіти обумовлені унікальними викликами, такими як недостатнє фінансування, вплив пандемії, воєнні умови, а також впровадження цифрових технологій. Це вимагає гнучких, комплексних підходів до управління мотивацією, які здатні враховувати індивідуальні потреби працівників і специфіку освітнього середовища.

Загалом, система мотивації персоналу у вищих навчальних закладах повинна бути спрямована на гармонізацію інтересів працівників і організації, забезпечення умов для професійного зростання, ефективної діяльності та адаптації до сучасних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

#### 2.1 Організаційно-структурна характеристика університету

Для того, щоб оцінити ефективність роботи мотиваційних систем у конкретному закладі, необхідно провести детальний аналіз на прикладі конкретного університету. Це дозволить виявити практичні аспекти функціонування мотиваційних механізмів, їх сильні та слабкі сторони, а також сформулювати рекомендації для їх оптимізації.

З цією метою було обрано Національний університет «Запорізька політехніка» (НУ «Запорізька політехніка»), де буде розглянуто систему мотивації персоналу з урахуванням її специфіки, застосованих інструментів та результатів впливу на якість освітнього процесу.

НУ «Запорізька політехніка» є державним закладом освіти, який підпорядковано Міністерству освіти і науки України.

Університет виконує вагомий місію в забезпеченні якісної вищої освіти, наукових досліджень та інноваційної діяльності. Як один із провідних закладів освіти регіону, університет не лише готує кадри для стратегічно важливих галузей економіки, а й сприяє розвитку науки, культури та соціальної стабільності.

Національний університет «Запорізька політехніка» є одним із найстаріших закладів вищої освіти України. Його історія розпочалася у 1900 році, коли в місті Олександрівську (нині — Запоріжжя) було засновано семикласне механіко-технічне училище. Завдяки новітньому для того часу обладнанню та зразковій організації навчального процесу, училище швидко здобуло авторитет як сучасний освітній заклад.

У 1920 році училище перетворили в індустріальний технікум із правами вищого навчального закладу, який готував інженерів-механіків та фахівців із машинобудування. Це стало початком розвитку технічної освіти в регіоні. У 1930 році заклад було реорганізовано в інститут сільгоспмашинобудування, який розширив свою спеціалізацію, готуючи інженерів для агропромислового сектору. Протягом 1950-х років інститут продовжував розширювати свої можливості й напрямки підготовки, що зумовило його перейменування в Машинобудівний інститут у 1957 році [7].

Подальший розвиток закладу супроводжувався зростанням його освітнього, наукового та інноваційного потенціалу. У 1994 році, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 1994 року № 244 «Про вдосконалення мережі вищих навчальних закладів», інститут було перетворено на Запорізький державний технічний університет. У 2001 році, відповідно до Указу Президента України № 591 від 7 серпня 2001 року «Про надання вищим навчальним закладам статусу національного», університет отримав статус національного. А у 2019 році, згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 420 від 1 квітня 2019 року, Запорізький національний технічний університет був перейменований у Національний університет «Запорізька політехніка» [7].

Сьогодні Національний університет «Запорізька політехніка» є сучасним багатопрофільним освітньо-науковим центром, який здійснює підготовку фахівців на 12 факультетах за 161 освітньою програмою та 43 спеціальностями. Університет пропонує навчання за всіма рівнями вищої освіти на денній, заочній і дуальній формах.

Підготовка здобувачів проводиться за першим бакалаврським рівнем, другим магістерським рівнем і третім науковим рівнем підготовки докторів філософії. Також по окремим спеціальностям відкрита докторантура.

Особливу увагу приділено підготовці наукових кадрів вищої кваліфікації: діє аспірантура та докторантура, у рамках яких працюють спеціалізовані вчені ради із захисту дисертацій. Університет має 47 кафедр,

включаючи кафедру військової підготовки, та налічує понад 11,5 тис. студентів, не враховуючи структурні підрозділи. Варто зазначити, що з кожним роком кількість студентів НУ “Запорізька політехніка” збільшується. В таблиці (табл. 2.1) наведена динаміка зростання кількості здобувачів вищої освіти в університеті.

Таблиця 2.1

### Динаміка зростання кількості здобувачів

| Форма навчання | 2021 | 2022            | 2023           |
|----------------|------|-----------------|----------------|
| Бюджет         | 3925 | 5081 (+29.45%)  | 4983 (-1.93%)  |
| Контракт       | 4569 | 5543 (+21.32%)  | 6601 (+19.09%) |
| Разом          | 8494 | 10624 (+25.08%) | 11584 (+9.04%) |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3]

Як видно, загальна кількість студентів, які навчаються в закладі, у період з 2021 по 2023 рік зросла більш ніж на 36%. Попри незначний спад кількості студентів-бюджетників у 2023 році, спостерігається стабільне зростання кількості студентів, які навчаються за контрактом. Такий тренд позитивно впливає на фінансовий стан закладу освіти (табл. 2.2), оскільки збільшення кількості контрактних студентів разом зі збільшенням вартості освітніх послуг сприяє зростанню надходжень від плати за навчання.

Таблиця 2.2

### Динаміка надходжень фондів за 2021-2023 рік

| Фонд надходження                             | 2021     | 2022              | 2023               |
|----------------------------------------------|----------|-------------------|--------------------|
| Загальний фонд                               | 276307.3 | 269473.2 (-2.47%) | 276300.9 (+2.53%)  |
| Спеціальний фонд                             | 76701.1  | 114512.6 (+49.3%) | 170050.4 (+48.5%)  |
| за підготовку фахівців на контрактній основі | 62852.2  | 80862.8 (+28.66%) | 106111.6 (+31.22%) |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3]

Надходження до спеціального фонду університету за навчання на контрактній основі збільшилися на 43,259.4 тис. грн у період з 2021 до 2023 року, що становить 68.83% зростання.

Науково-педагогічний склад університету представлений 358 кандидатами наук і 103 докторами наук. Усі викладачі, які забезпечують освітній процес, мають щонайменше чотири вагомі професійні досягнення за останні п'ять років, що відповідає ліцензійним вимогам.

Також з метою підтримання високої якості освітнього процесу в університеті впроваджено інтегроване інформаційно-освітнє середовище, яке охоплює електронні навчальні ресурси, платформу для онлайн-навчання (Moodle), освітній портал, технології дистанційної освіти, електронну систему адміністрування університету та інші елементи.

Крім освітньої діяльності, університет здійснює активну наукову та інноваційну роботу. Він співпрацює з провідними підприємствами України, такими як «Мотор Січ», «Запоріжсталь», і впроваджує результати наукових досліджень у виробничі процеси.

Відповідно до Положення про наукові школи в Університеті активно функціонують такі наукові школи:

- «Ливарне виробництво» – керівник Наумик Валерій Владиленич, д-р техн. наук, проф., проректор з НПП та МД, проф. кафедри «Машини і технологія ливарного виробництва»;
- «Механіка деформівного твердого тіла з геометричними та фізичними особливостями» – керівник Пожуєв Володимир Іванович, д-р фіз.-матем. наук, проф. кафедри «Механіка»;
- «Матеріалознавство та термічна обробка» – керівник Ольшанецький Вадим Юхимович, д-р техн. наук, професор, заслужений діяч науки і техніки, завідувач кафедри «Фізичне матеріалознавство»;
- «Транспортні системи та технології» – керівник Турпак Сергій Миколайович, д-р техн. наук, професор, завідувач кафедри «Транспортні технології»;

- «Багаторівневе управління економікою: держава, регіон, підприємство» – керівник Гудзь Петро Васильович, д-р економ. наук, професор кафедри «Менеджмент»;
- «Сучасна стратегія розвитку суб'єкта господарювання як основа формування його економічної захищеності» – керівник Ткаченко Алла Михайлівна, д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [7].

Також з 2018 року в університеті діє бізнес-інкубатор. Це організаційна інноваційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малого та середнього бізнесу, які здійснюють свою діяльність з метою отримання фінансової самостійності та розробки інноваційних продуктів або послуг [32].

Окрім того, заклад бере участь у міжнародних проєктах, реалізує програми академічної мобільності для студентів і викладачів, а також активно розвиває зв'язки з університетами інших країн за програмами “Еразмус+”, “Горизонт- Європа” і іншими.

У рамках міжнародної діяльності Національний університет «Запорізька політехніка» у 2023 році значно розширив партнерські відносини із закордонними університетами, науковими установами та міжнародними організаціями. У 2023 р. було укладено нові угоди про співпрацю з провідними закладами, такими як Технічний університет Ільменау (Німеччина), Варшавська політехніка (Польща), Дебреценський університет (Угорщина), що сприяло збагаченню освітніх програм європейським досвідом, проведенню стажувань та академічних обмінів.

Протягом року 83 викладачі підвищили кваліфікацію за кордоном, а участь у програмі Erasmus+ забезпечила мобільність студентів і науково-педагогічних працівників, що дозволило запровадити новітні європейські практики викладання. Університет також розширив кількість курсів англійською мовою, залучивши більше іноземних студентів та підвищивши якість освітніх послуг.

Університет активно працював над грантовими проєктами в галузях цифровізації, енергетики та автоматизації, залучивши додаткове фінансування для оновлення навчальної бази. У співпраці з міжнародними організаціями, зокрема USAID, було модернізовано матеріально-технічне забезпечення, що підвищило ефективність навчального процесу.

Університет демонструє значні успіхи в національних рейтингах. У рейтингу вишів «ТОП-200 Україна 2024» заклад займає 39 місце [43], а згідно з консолідованим рейтингом закладів вищої освіти України 2024 року входить до трійки найкращих закладів вищої освіти Запорізького регіону [13]. Крім того, університет посів 16 місце серед закладів вищої освіти України за рейтингом акредитацій освітніх програм, займаючи першу позицію в Запорізькому регіоні [18]. Згідно з рейтингом українських закладів вищої освіти за показниками наукометричної бази Scopus, опублікованим у квітні 2024 року, Національний університет «Запорізька політехніка» посів 75-те місце серед 214 українських університетів [33].

Матеріально-технічна база університету налічує сучасне обладнання та приміщення, які забезпечують високий рівень освітнього процесу. Університет включає вісім навчальних корпусів, шість лабораторних будівель, дві окремі майстерні та п'ять гуртожитків, що мають потужність 2000 ліжкомісць.

Бібліотека університету є важливим ресурсом для студентів і науковців. Її фонд налічує близько 900 тисяч примірників, серед яких представлені книги, автореферати, монографії, підручники, посібники, а також матеріали на електронних носіях. З цієї кількості 400 тисяч складають навчальні видання, 420 тисяч – наукові праці, а 27 тисяч – літературно-художня література [3].

Крім цього, університет має 46 комп'ютерних класів із 1528 дисплейними місцями, усі з яких підключені до мережі Інтернет, що забезпечує сучасний рівень технічного оснащення. Для занять спортом функціонує спортивний комплекс, обладнаний для проведення фізкультурно-спортивних заходів.

У 2022 році в університеті відбувся ребрендинг основної символіки, що надав їй більш сучасного вигляду, зберігаючи водночас історичну спадщину та цінності закладу. Символіка університету складається з прапора, гімну та герба. Девіз університету — "Vivere est cogitare", що перекладається як "Жити — значить мислити". Заклад має власний брендбук, у якому детально прописані стандарти використання символіки та корпоративного стилю. Ознайомитися з ним можна за посиланням, розміщеним на офіційному сайті університету [7].

НУ «Запорізька політехніка» здійснює свою освітню діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема керуючись Законами України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», а також іншими нормативно-правовими актами. Університет дотримується положень Національної доктрини розвитку освіти, Статуту НУ «Запорізька політехніка», Положення про організацію освітнього процесу та Стратегії розвитку Національного університету «Запорізька політехніка», яка визначає ключові напрями його функціонування та перспективи вдосконалення освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Згідно з цим документом [38], університет орієнтується на досягнення таких стратегічних цілей:

- ціль 1. Створення ефективної системи управління НУ «Запорізька політехніка» та забезпечення соціальної відповідальності університету;
- ціль 2. Забезпечення довіри громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової й інноваційної діяльності університету;
- ціль 3. Гарантування якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, доступної для різних верств населення, досліджень та інновацій;
- ціль 4. Інтернаціоналізація університету;
- ціль 5. Підвищення привабливості НУ «Запорізька політехніка» для навчання та академічної кар'єри;
- ціль 6. Цифровізація університету.

Стратегічні цілі університету спрямовані на вдосконалення управлінської системи, підвищення якості освіти та наукових досліджень, розширення міжнародного співробітництва, забезпечення довіри та впровадження сучасних цифрових технологій.

Місія Університету - внесок у розвиток Української держави й суспільства, Південно-Східного регіону України, формуючи необхідний для цього високоосвічений й національно свідомий людський потенціал; створюючи нові знання і технології; забезпечуючи можливості та умови для розвитку особистості; проводячи прикладні дослідження, експертизи й консультації для інтелектуальної підтримки органів влади та самоврядування, підприємств, установ і організацій [38].

Відповідно Статуту [37], основними завданнями Національного університету «Запорізька політехніка» є:

- завдання 1. Проведення на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами відповідного ступеня вищої освіти за обраними ними спеціальностями;
- завдання 2. Проведення наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації та використання отриманих результатів в освітньому процесі;
- завдання 3. Участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку держави через формування людського капіталу;
- завдання 4. Формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися за сучасних умов;
- завдання 5. Забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності;

- завдання 6. Створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів;
- завдання 7. Збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства;
- завдання 8. Поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян;
- завдання 9. Налагодження міжнародних зв'язків і провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури;
- завдання 10. Вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників.

Основні види діяльності НУ «Запорізька політехніка», відповідно цим завданням, зведено в таблицю нижче (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні види діяльності НУ «Запорізька політехніка»

| № | Вид діяльності                                                                                                         | №  | Вид діяльності                                                                           |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Провадження освітньої діяльності у сфері вищої та фахової передвищої освіти, у тому числі для іноземних громадян.      | 8  | Діяльність у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури. |
| 2 | Провадження освітньої діяльності у сфері освіти дорослих, зокрема післядипломної освіти, перепідготовки фахівців тощо. | 9  | Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність.                |
| 3 | Провадження освітньої діяльності у сфері неформальної освіти.                                                          | 10 | Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.                            |
| 4 | Провадження допоміжної діяльності у сфері освіти.                                                                      | 11 | Провадження технічних випробувань та досліджень.                                         |
| 5 | Провадження наукової, науково-технічної підготовки та проведення наукових досліджень і розробок.                       | 12 | Діяльність у сфері тимчасового розміщення та організації харчування.                     |
| 6 | Надання послуг перекладу.                                                                                              | 13 | Провадження рекламної діяльності.                                                        |
| 7 | Спеціалізована діяльність із дизайну.                                                                                  | 14 | Консультування з питань керування.                                                       |

## Продовження табл. 2.3

| №  | Вид діяльності                                                                             | №  | Вид діяльності                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування. | 22 | Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування.                                                                                                   |
| 16 | Діяльність у сфері фотографії.                                                             | 23 | Діяльність у сфері будівництва.                                                                                                                                                             |
| 17 | Діяльність у сфері права.                                                                  | 24 | Проведення видавничої діяльності.                                                                                                                                                           |
| 18 | Надання інформаційних послуг.                                                              | 25 | Інші види діяльності, які не суперечать законодавству.                                                                                                                                      |
| 19 | Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг.                                         | 26 | Діяльність із надання інших видів послуг.                                                                                                                                                   |
| 20 | Проведення іншої професійної, наукової та технічної діяльності.                            | 27 | Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг.                                                                                                                              |
| 21 | Військова підготовка громадян України за програмою підготовки офіцерів запасу.             | 28 | Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації військових спеціалістів для Збройних Сил України та Національної Гвардії України за замовленими військово-обліковими спеціальностями. |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [38]

Як можна бачити, Національний університет «Запорізька політехніка» реалізує широкий спектр завдань та видів діяльності, спрямованих на забезпечення якісної освіти, розвиток науки, інноваційної діяльності, підготовку висококваліфікованих кадрів і сприяння суспільному прогресу. Університет поєднує освітню, наукову та культурно-просвітницьку діяльність, формуючи інтелектуальний потенціал України, підтримуючи розвиток людського капіталу й активно долучаючись до міжнародної співпраці. Завдяки гармонійному поєднанню традицій та інновацій, НУ «Запорізька політехніка» продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону та країни в цілому.

Національний університет «Запорізька політехніка» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління та координацію роботи всіх підрозділів. Лінійно-функціональна структура

характеризується наявністю чіткої вертикальної ієрархії, яка дозволяє здійснювати безпосереднє підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Схема організаційної структури університету подана на рис. 2.1.

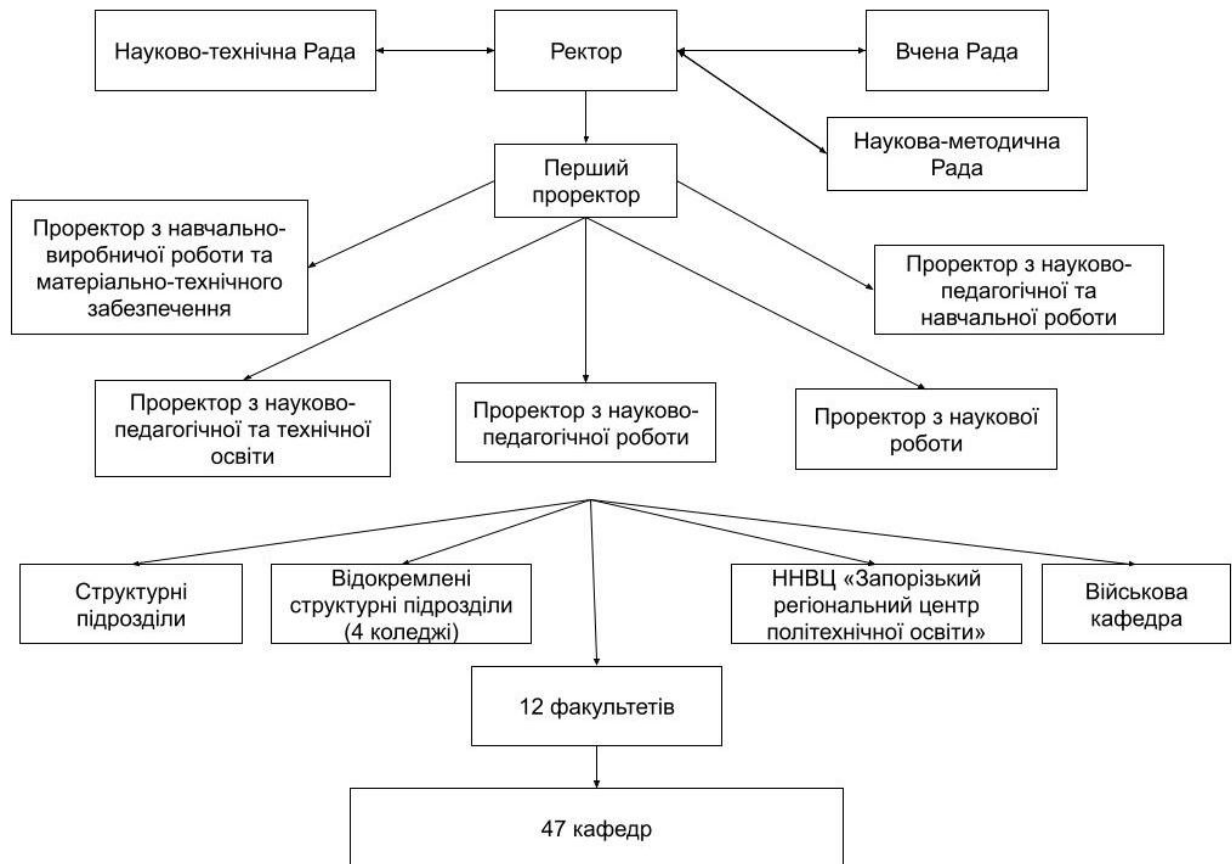


Рис. 2.1 Організаційної структури університету

\*Примітка. Побудовано автором на основі [39]

Лінійно-функціональна структура має низку переваг і недоліків. Основними перевагами є:

- чітка вертикальна ієрархія забезпечує підзвітність та контроль на всіх рівнях управління;
- висока спеціалізація функціональних підрозділів сприяє ефективності виконання завдань;
- централізація управління дозволяє швидко приймати стратегічні рішення;

- зрозумілий розподіл обов'язків між керівниками і виконавцями.

До недоліків можна віднести:

- надмірна централізація може сповільнювати процес прийняття оперативних рішень на нижчих рівнях;
- між функціональними підрозділами можуть виникати конфлікти через недостатню координацію;
- висока залежність підрозділів від рішень керівництва знижує їхню гнучкість і автономність;
- складність у комунікації між горизонтальними рівнями через акцент на вертикальних зв'язках.

Університет очолює ректор, який здійснює загальне керівництво діяльністю закладу відповідно до Статуту та контракту з МОН. Ректору безпосередньо підпорядковуються проректори, кожен з яких відповідає за певну функціональну сферу, а саме: проректор з наукової роботи, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародної діяльності, проректор з науково-педагогічної роботи, соціально-економічного розвитку та молодіжної політики, проректор з науково-педагогічної роботи та питань перспектив розвитку університету та проректор з адміністративно-господарської роботи. Ректор має право делегувати частину своїх повноважень проректорам і керівникам структурних підрозділів. Проректори координують діяльність підрозділів, що знаходяться у їх підпорядкуванні, зокрема факультетів, кафедр, наукових лабораторій, а також адміністративних служб, таких як бухгалтерія, відділ кадрів, планово-фінансовий відділ тощо.

Декани факультетів підпорядковуються ректору та виконують свої повноваження на постійній основі за контрактом, укладеним з ректором Університету.

Завідувачі кафедрами, своєю чергою, відповідають за роботу викладацького складу та навчально-методичну діяльність. Їх робота регламентується Положенням про кафедру НУ “Запорізька політехніка”.

Окрім цього, в університеті функціонує низка адміністративних, наукових і підтримуючих підрозділів, які забезпечують безперебійну роботу закладу. Їхні завдання варіюються від організації навчального процесу до матеріально-технічного забезпечення.

Для кращого розуміння ієрархії та підпорядкованості структурних підрозділів університету, всі рівні організаційної структури можна представити у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Рівні організаційної структури в НУ «Запорізька політехніка»**

| Рівень організаційної структури | Функції, що виконуються на цьому рівні                                                          | Підрозділи університету та колективні органи управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний рівень             | Стратегічне планування та керівництво. Розробка й реалізація довгострокових цілей університету. | Ректорат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Тактичний рівень                | Організація та координація освітнього, наукового та адміністративного процесів.                 | Факультети та кафедри (всі факультети, кафедри, навчальні лабораторії), ННВЦ "Запорізький регіональний центр політехнічної освіти", Кафедра військової підготовки, Відокремлені структурні підрозділи (фахові коледжі, санаторій-профілакторій), Науково-дослідна частина (НДЧ), Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, Відділ аспірантури, Навчально-науковий центр інтернаціоналізації та міжнародного співробітництва, Відділ перспективного розвитку, ліцензування, акредитації та якості освіти, Відділ проектної діяльності Національного університету "Запорізька політехніка" |

## Продовження табл. 2.4

|                     |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримуючий рівень | Забезпечення функціонування університету, підтримка освітнього і наукового процесів. | Інформаційно-обчислювальний центр, Адміністративно-господарча частина, Служба охорони та зв'язку, Редакційно-видавничий відділ, Відділ кадрів, Відділ діловодства, Юридичний відділ, Відділ бухгалтерського обліку та звітності, Служба цивільного захисту, пожежної, техногенної безпеки, охорони праці та військового обліку, Відділ матеріально-технічного постачання, Центральний склад, Студмістечко, Лабораторія технічного прогресу, Виховний відділ, Режимно-секретний відділ              |
| Операційний рівень  | Виконання освітніх, наукових та організаційних завдань.                              | Викладачі та наукові співробітники, Відділ наукової роботи студентів, Наукова бібліотека, Молодіжний центр культури та дозвілля студентів, Центр сприяння працевлаштуванню студентів та випускників, Дитячо-юнацький науковий університет "Запорізька політехніка", Центр індустрії 4.0, Центр авіоніки "AVIAGRADE — ZAPORIZHZHIA POLYTECHNIC", Навчально-науковий центр "Інжинірингова школа Ноосфера НУ "Запорізька політехніка", "Освітньо-науковий молодіжний центр "Молодіжний хаб "FREETIME" |
| Особливі підрозділи | Виконання спеціалізованих завдань, що можуть охоплювати декілька рівнів.             | Приймальна комісія, Кваліфікаційний центр НУ "Запорізька політехніка"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Аналізуючи кадрову політику Національного університету "Запорізька політехніка", варто зауважити, що чисельність співробітників демонструє тенденцію до зменшення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності співробітників НУ «Запорізька політехніка»**

| Категорія персоналу            | 2022, середньомісячна кількість | 2023, середньомісячна кількість | Зміна, % |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------|
| Науково-педагогічні працівники | 663 (49.22%)                    | 611 (47.7%)                     | -7,84    |
| Педагогічні працівники         | 101 (7.5%)                      | 94 (7.34%)                      | -6,93    |
| Спеціалісти та фахівці         | 372 (27.62%)                    | 369 (28.81%)                    | -0,81    |
| Робітники                      | 211 (15.66%)                    | 207 (16.16%)                    | -1,9     |
| Усього                         | 1347                            | 1281                            | -4,9     |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [2; 3]

Аналіз таблиці показує, що загальна чисельність персоналу університету зменшилася на 4,9% порівняно з попереднім роком, що свідчить про загальну тенденцію до скорочення чисельності працівників. Найбільш суттєві зміни спостерігаються серед науково-педагогічних працівників, чисельність яких скоротилася на 7,85%. Попри це, науково-педагогічні працівники залишаються основною частиною кадрового складу університету, від якої значною мірою залежить якість освітнього процесу та наукової діяльності.

Викладацький склад Національного університету «Запорізька політехніка» налічує 644 особи, з яких 461 мають наукові ступені та вчені звання, у тому числі 103 доктори наук, професори, та 358 кандидатів наук. У 2023 році вчене звання професора було присвоєно 9 працівникам, а доцента – 15. Серед викладачів університету є фахівці, які мають високі державні та професійні нагороди: 18 науково-педагогічних працівників відзначено нагородами Міністерства освіти і науки України, зокрема 4 отримали нагрудний знак «Відмінник освіти», 3 – грамоти, 1 – почесну грамоту, а 10 – подяки [3].

Детально кількісно-якісний склад професорсько-викладацького складу можна розглянути у таблиці нижче (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### Кількісно-якісний склад професорсько-викладацького складу

|                                            | Штатних | Сумісників | Всього |
|--------------------------------------------|---------|------------|--------|
| Науково-педагогічних співробітників з них: | 605     | 39         | 644    |
| докторів наук                              | 91      | 12         | 103    |
| кандидатів наук                            | 342     | 16         | 358    |
| інші                                       | 172     | 11         | 183    |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [3]

Загальна чисельність НПП складає 644 особи, з яких 605 (93,9%) – це штатні працівники, а 39 (6,1%) – сумісники. Такий розподіл демонструє, що переважна більшість персоналу працює на постійній основі.

За кваліфікаційними характеристиками, докторів наук нараховується 103 особи, що становить 16% від загальної кількості НПП. З них 91 особа (14,1%) є штатними працівниками, а 12 осіб (1,9%) – сумісниками. Кандидатів наук значно більше – 358 осіб (55,6%), серед яких 342 (53,1%) працюють на постійній основі, а 16 (2,5%) – на умовах сумісництва. Інші співробітники, які не мають наукового ступеня, складають 183 особи (28,4%), включаючи 172 штатних працівників (26,7%) і 11 сумісників (1,7%). Звання професора мають 58, звання доцента мають 377 науково-педагогічних працівників.

Ці дані свідчать про високу частку кваліфікованих кадрів серед НПП, оскільки 71,6% мають науковий ступінь. Найбільшу групу становлять кандидати наук, які складають понад половину від загальної кількості працівників. Сумісники займають незначну частку в структурі НПП, що може вказувати на стабільність кадрів і їх залученість до основного місця роботи.

Для залучення нових співробітників на відкриті посади університет організовує конкурсний відбір, керуючись наказом ректора від 29 квітня 2022 року № 105, з подальшими змінами, внесеними наказами від 30 травня 2023 року № 227 та 29 серпня 2023 року № 306. Адміністрацією університету розроблено Порядок проведення конкурсного відбору або обрання на конкурсній основі для заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників Національного університету «Запорізька політехніка» та укладання з ними трудових договорів (контрактів) [3].

З метою реалізації Стратегії сталого розвитку Університету та підвищення фінансування за результатами наукової діяльності, міжнародного визнання та працевлаштування випускників, наказом ректора від 28 жовтня 2022 року № 349 було запроваджено трирівневу індикативну систему цільових показників на основі яких в 2023 році було оновлено форми

трудоу договорів та контрактів для деканів факультетів, завідувачів кафедр і науково-педагогічних працівників (професорів, доцентів, викладачів) [3].

В Університеті на постійній основі здійснюється моніторинг та контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників. Для цього протягом 2023 року ректором Університету було видано розпорядчі документи, направлені на здійснення заходів з моніторингу та контролю:

- підбиття підсумків рейтингового оцінювання науково-педагогічних працівників за 2022/2023 навчальний рік;
- щорічний моніторинг якості функціонування освітніх програм;
- проведення огляду структурних підрозділів Університету;
- здійснення моніторингу провадження освітнього процесу та виконання навчального навантаження [3].

Наказом ректора від 14.04.2023 р. № 112 було затверджено та введено в дію оновлене «Положення про рейтингову систему оцінки діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів Національного університету «Запорізька політехніка». Оновлений документ створює умови для більш об'єктивної та прозорої оцінки, що, своєю чергою, покращує мотивацію працівників для досягнення високих результатів [3].

## **2.2 Механізми матеріального стимулювання**

В умовах сучасної ринкової економіки управління персоналом стає одним із найважливіших аспектів діяльності будь-якої організації, включаючи вищі навчальні заклади. Людські ресурси набувають все більшого значення, адже саме вони визначають конкурентоспроможність і довгострокову ефективність організації. Постійні зміни зовнішнього середовища вимагають не лише вдосконалення підходів до формування та використання персоналу, але й ретельного аналізу його трудової діяльності.

Ефективна система мотивації співробітників відіграє ключову роль у підвищенні їхньої продуктивності, професійного потенціалу та задоволеності роботою. Для забезпечення стабільного розвитку НУ «Запорізька політехніка» реалізуються різноманітні заходи мотиваційного характеру, проте для досягнення максимального ефекту, необхідно систематично аналізувати їхню ефективність, виявляти слабкі місця та визначати напрями для вдосконалення.

Метою аналізу є виявлення сильних і слабких сторін системи мотивації, її відповідності стратегічним цілям і завданням університету, а також оцінка реального впливу існуючих механізмів на підвищення ефективності роботи персоналу. Особлива увага приділяється тому, наскільки діючі мотиваційні інструменти узгоджуються з положеннями нормативних документів і сприяють досягненню запланованих результатів у навчальній, науковій, організаційній та інших видів діяльності закладу.

Для проведення аналізу ефективності системи мотивації працівників університету використано комплексний підхід, що базується на інформації з відкритих джерел, яка стосується як матеріальних, так і нематеріальних аспектів мотивації. Основною проблемою стало те, що у відкритих джерелах не вдалося знайти достатньо опитувань, присвячених мотивації співробітників університету. Однак, було виявлено результати одного соціологічного опитування, проведеного серед науково-педагогічних працівників і співробітників НУ «Запорізька політехніка» у 2022-2023 роках [5]. Це опитування спрямоване на оцінку діяльності університету і містить важливу інформацію про мотиваційні критерії, які працівники вважають найбільш і найменш важливими.

Результати цього опитування стали основою для вибору категорій мотивації, які аналізуються у роботі. Учасники оцінили такі аспекти, як умови праці, заробітна плата, можливості кар'єрного росту, соціальні гарантії, професійний розвиток і корпоративна культура. Відповіді учасників дозволили виділити ключові мотивуючі фактори, що впливають на

продуктивність і задоволеність працівників, а також визначити слабкі місця, які потребують удосконалення.

У цьому розділі ми проаналізуємо систему мотивації університету через призму даних цього опитування, доповнюючи їх іншими доступними даними та показниками. За результатами дослідження можна оцінити ефективність існуючої системи, виявити її сильні сторони та недоліки, а також сформулювати рекомендації для її вдосконалення. Повний текст результатів соціологічного опитування наведено у додатку А.

Система мотивації в НУ "Запорізька політехніка" включає як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників.

Матеріальна мотивація в університеті складається з оплати праці, що включає основну заробітну плату, надбавки і доплати за складність та напруженість роботи, наукові ступені і звання, а також премії за високі досягнення. До цього додаються соціальні виплати на оздоровлення та у разі важливих життєвих подій, компенсації за роботу в шкідливих умовах праці. Університет також фінансує підвищення кваліфікації працівників, їхню участь у конференціях, видання наукових праць і впроваджує програми заохочення за ефективну працю.

Джерела фінансування заробітної плати в університеті формуються зі спеціального і загального фонду, які забезпечують стабільність виплат та можливість стимулювання персоналу. Основним джерелом є державне фінансування, яке надходить до загального фонду університету з державного бюджету. Ці кошти виділяються на основі тарифів і нормативів, розроблених Міністерством освіти і науки, та уточнюються відповідно колективного договору і враховують кількість штатних одиниць, обсяг навчального навантаження, рівень кваліфікації працівників та особливості діяльності закладу. Кількість потрібних штатних одиниць науково-педагогічних працівників визначається в залежності від контингенту студентів. Визначені фонди використовуються для виплати основної заробітної плати, обов'язкових доплат та надбавок, передбачених законодавством.

Другим значним джерелом є спеціальний фонд університету, який формується за рахунок власних доходів закладу. Це кошти, отримані від платних освітніх послуг (наприклад, навчання за контрактом, проведення курсів підвищення кваліфікації), виконання науково-дослідних робіт на замовлення підприємств та організацій, грантової діяльності, видавничої роботи, організації заходів та іншої господарської діяльності. Спеціальний фонд дозволяє гнучко реагувати на потреби університету, спрямовуючи кошти на преміювання, матеріальну допомогу, доплати за додаткову роботу, підвищення кваліфікації персоналу та покращення умов праці.

Загальна система фінансування заробітної плати в університеті побудована таким чином, щоб забезпечувати не лише базові потреби, але й можливості для мотивації працівників, підвищення їхньої кваліфікації та створення сприятливих умов для ефективної праці.

Розглядаючи витрати університету на оплату праці в динаміці за 2020-2023 роки, важливо проаналізувати зміни у фінансуванні, які відбувалися у цей період. Дані у таблиці (табл. 2.7) дозволяють простежити динаміку змін у фінансуванні, а також оцінити пропорційність витрат між фондами та їх загальну величину для кожного року. Це є ключовим для розуміння структури та стабільності фінансового забезпечення оплати праці співробітників університету.

Таблиця 2.7

#### Динаміка витрат на оплату праці з фондів університету за 2020-2023 рік

| Рік                                      | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Витрати на зарплату з загального фонду   | 144336.2<br>(73.25%) | 166610.9<br>(73.17%) | 164553.2<br>(73.72%) | 170436.9<br>(73.5%)  |
| Витрати на зарплату з спеціального фонду | 52717.4 (26.75%)     | 61085.5<br>(26.83%)  | 58653.5<br>(26.28%)  | 61457.3<br>(26.5%)   |
| Разом                                    | 197053.6<br>(100.0%) | 227696.4<br>(100.0%) | 223206.7<br>(100.0%) | 231894.2<br>(100.0%) |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3]

Аналіз таблиці свідчить про відносну стабільність пропорцій розподілу коштів між фондами, де основна частина витрат покривається за рахунок загального фонду. Загальний фонд щорічно становить приблизно 73% від загальної суми витрат, тоді як спеціальний фонд — близько 27%. У абсолютних значеннях видатки поступово збільшувалися, що свідчить про зростання загальних витрат на оплату праці.

Для оцінки частки витрат на заробітну плату в загальній структурі фінансових витрат університету було проаналізовано їх відсоткове співвідношення до загальних витрат за 2020–2023 роки. У таблиці (табл. 2.8) наведено дані, що дозволяють побачити, яку частку від загальної суми витрат становили виплати заробітної плати в кожному році.

Таблиця 2.8

**Витрати на заробітну плату за період з 2020 по 2023 рік**

| Рік                        | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Витрати на заробітну плату | 197053,6<br>(60,06%) | 227696,4<br>(61,94%) | 223206,7<br>(59,42%) | 231894,2<br>(57,35%) |
| Загальна сума витрат       | 328 125,30           | 367 610,90           | 375 622,50           | 404 454,10           |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [34; 35; 36]

Аналіз таблиці свідчить про значну частку витрат на заробітну плату в структурі загальних витрат університету протягом 2020–2023 років. Частка витрат на оплату праці залишається стабільно високою, варіюючись від 57,35% до 61,94% залежно від року. Це вказує на те, що університет приділяє пріоритетну увагу фінансуванню заробітної плати співробітників, забезпечуючи стабільність виплат навіть за умови змін у загальних витратах.

Максимальна частка витрат на заробітну плату зафіксована у 2021 році, що може свідчити про збільшення фонду оплати праці, пов'язане з підвищенням заробітних плат або збільшенням кількості персоналу. У 2022 та

2023 роках відсоткове значення дещо зменшується, що може бути пов'язано з перерозподілом фінансів на інші статті витрат.

Для оцінки реального рівня зростання доходів працівників університету було проведено аналіз динаміки середньої заробітної плати [23] в розрахунку на одного працівника у порівнянні з темпами інфляції [6] (рис. 2.2).

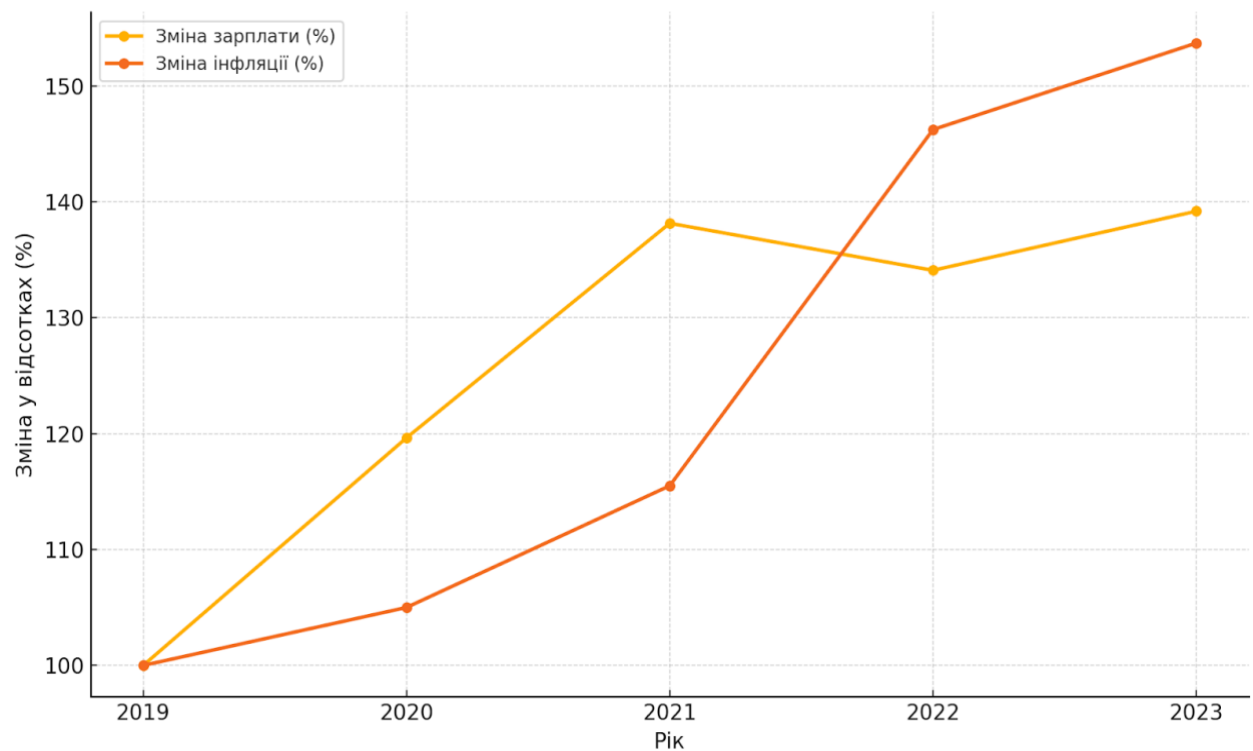


Рис. 2.2 Графік порівняння росту зарплати та інфляції за роки

\*Примітка: Побудовано автором на основі інформації [23; 6]

Графік демонструє, як відносно стабільне зростання заробітної плати до 2021 року почало втрачати свій темп у наступні роки, тоді як рівень інфляції зростає більш динамічно, особливо у 2022-2023 роках. Попри те, що номінальне підвищення зарплати частково компенсувало інфляційні процеси, тренди вказують на те, що зростання заробітної плати не встигає за темпами підвищення цін, що потенційно погіршує економічну ситуацію.

Основа матеріальної мотивації персоналу в університеті складає заробітна плата, яка є ключовим елементом забезпечення стабільності та стимулювання працівників. Порядок нарахування заробітної плати

регулюється відповідно до чинного законодавства України, а також внутрішніх нормативних документів, зокрема колективного договору університету.

Заробітна плата працівникам університету виплачується двічі на місяць у грошовій формі в робочі дні. Перший платіж здійснюється 16 числа поточного місяця, а остаточний розрахунок проводиться в останній робочий день місяця, але не пізніше семи днів після завершення розрахункового періоду. Підставою для виплат є табелі обліку робочого часу, надані керівниками структурних підрозділів, накази відділу кадрів щодо прийняття на роботу, звільнення, переміщення, відпусток чи відряджень, а також рішення комісії із соціального страхування та лікарняні листи, які подаються до 11 та 23 числа місяця.

Перший платіж становить 50% від загальної суми заробітної плати, але не може бути меншим за оплату фактично відпрацьованого часу, виходячи з посадового окладу. У разі, якщо день виплати припадає на вихідний, зарплата нараховується напередодні. Виплата здійснюється через банківські установи у безготівковій формі за допомогою платіжних карток, відповідно до особистих заяв працівників і чинних законодавчих норм.

Фонд заробітної плати в Університеті формується відповідно до визначеної бюджетної програми та складається з таких складових [11]:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата в університеті формується як винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, зокрема норм часу та посадових обов'язків. Її розмір визначається на основі тарифних ставок і посадових окладів, які регулюються чинним законодавством України. Зокрема, базові принципи та умови оплати праці визначаються Постановою Кабінету Міністрів України № 1298 від 30 серпня 2002 року, а також наказом Міністерства освіти і науки України № 557 від 26 вересня 2005 року, що

встановлює тарифні розряди для працівників освітніх і наукових установ. Кожного року тарифи збільшуються. Тариф першого розряду дорівнює прожитковому мінімуму за станом на 1 січня.

До складу основної заробітної плати входять такі елементи: оплата праці відповідно до посадового окладу чи тарифної ставки; оплата при переведенні на менш оплачувану посаду в передбачених законом випадках; оплата праці за час відрядження, за виключенням відшкодування витрат, пов'язаних із відрядженням. Крім того, основна заробітна плата може включати оплату праці осіб, які виконують роботи за цивільно-правовими договорами, наприклад, за договорами підряду, якщо розрахунки проводяться безпосередньо з працівниками.

Регулювання та облік основної заробітної плати здійснюється відповідно до норм трудового законодавства, колективного договору університету та інших нормативних актів, що визначають порядок нарахувань, їхній розмір і джерела фінансування. Це забезпечує прозорість, справедливість і правову визначеність в оплаті праці співробітників.

До складу фонду додаткової заробітної плати входять надбавки та доплати до тарифних ставок, розміри яких регулюються чинним законодавством. Основу правового регулювання складають Кодекс законів про працю України (ст. 98) та Закон України «Про оплату праці», які визначають принципи нарахування додаткових виплат.

Надбавки та доплати встановлюються відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 1298 від 30.08.2002 р., яка регламентує єдину тарифну сітку та ставки для працівників бюджетної сфери. Специфічні умови для педагогічних і бібліотечних працівників регулюються Постановами № 373 від 23.03.2011 р. та № 1073 від 30.09.2009 р., а також Наказом Міністерства освіти і науки України № 557 від 26.09.2005 р., який затверджує схеми тарифних розрядів.

Згідно з Положенням про надання надбавок і доплат до посадового окладу працівникам університету, до надбавок та доплат можна віднести:

#### Надбавки:

- за високі досягнення в праці, виконання важливих завдань або складність і напруженість роботи — до 50% посадового окладу. У разі порушення трудової дисципліни ці надбавки можуть бути скасовані;
- за почесні звання: «народний» — 40%, «заслужений» — 20%;
- за спортивні звання: «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту» — 20%, «майстер спорту міжнародного класу» — 15%, «майстер спорту» — 10%;
- за знання та використання іноземних мов: одна європейська мова — 10%, одна східна, угро-фінська чи африканська мова — 15%, дві або більше мов — 25%;
- за вислугу років: залежно від стажу — понад 3 роки (10%), понад 10 років (20%), понад 20 років (30%);
- за особливі умови праці: працівникам бібліотеки, які здійснюють культурну, освітню чи науково-дослідну діяльність, — до 50%;
- за підвищення престижності педагогічної праці: педагогічним працівникам — до 20% посадового окладу, але не менше 5%;
- за класність водіям транспортних засобів: водії II класу — 10% тарифної ставки за відпрацьований час, водії I класу — 25% тарифної ставки за відпрацьований час.

#### Доплати:

- за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, суміщення посад або розширення зони обслуговування — до 50% посадового окладу;
- за роботу в нічний час (з 22:00 до 6:00) — 35%;
- за вчене звання: професор — 33%, доцент — 25%;
- за науковий ступінь: доктор наук — 25%, кандидат наук або доктор філософії — 15%;
- за використання дезінфікувальних засобів або прибирання туалетів — 10% посадового окладу;

- особам із числа професорсько-викладацького складу за виконання обов'язків заступника декана — до 30% посадового окладу, але не більше посадового окладу декана;
- працівникам бібліотеки за вислугу років: понад 3 роки — 10%, понад 10 років — 20%, понад 20 років — 30%;
- викладачам, які виконують обов'язки завідувача кафедри, без вченого звання професора — до 20% посадового окладу, але не більше окладу завідувача кафедри-професора.

Всі надбавки та доплати встановлюються відповідно до фінансових можливостей університету та в межах затвердженого фонду оплати праці. Рішення про їх надання ухвалює ректор університету за погодженням із відділом кадрів, головним бухгалтером та профспілковим комітетом.

Ця система спрямована на забезпечення справедливих і мотивуючих умов для всіх працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку та ефективності роботи.

Що стосується фонду заохочувальних виплат і компенсацій, він включає винагороди, премії та інші виплати, які можуть мати як одноразовий, так і регулярний характер. Ці виплати спрямовані на підтримку працівників у нестандартних ситуаціях або на заохочення за досягнення у праці. Вони доповнюють основні елементи заробітної плати та включають компенсаційні виплати, які перевищують норми, встановлені законодавством.

До заохочувальних та компенсаційних виплат належать:

а) нарахування за невідпрацьований час, що не передбачені чинним законодавством. Наприклад, виплати працівникам, які змушені були працювати скорочений робочий час або перебували у відпустках з ініціативи адміністрації, брали участь у страйках через порушення роботодавцем норм законодавства чи колективного договору;

б) винагороди та заохочення, які здійснюються одноразово або раз на рік. Сюди входять:

- 1) винагорода за сумлінну працю;

- 2) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, впровадження нових технік і технологій;
- 3) премії за виконання важливих або особливо важливих завдань;
- 4) одноразові заохочення, що не пов'язані з конкретними результатами роботи, наприклад, до ювілейних або пам'ятних дат, які можуть надаватися у грошовій або натуральній формі.

Преміювання працівників університету здійснюється на основі Положення про преміювання працівників університету. Механізм преміювання має на меті стимулювати ефективну діяльність персоналу, підвищувати якість виконуваної роботи та підтримувати їхню творчу і професійну активність.

Джерелами фінансування премій виступають економія фонду оплати праці, кошти, конкурсних проєктів та спільних науково-дослідних програм, а також інші надходження, пов'язані з додатковими видами діяльності університету. Преміювання здійснюється в межах фонду оплати праці, затвердженого кошторисом доходів і видатків університету.

Розмір премії встановлюється у відсотках до посадового окладу або у фіксованому грошовому еквіваленті, залежно від специфіки виконуваних завдань і економії фонду заробітної плати. Премії можуть виплачуватись щомісячно, щоквартально або за результатами виконання конкретних завдань, навчальних циклів чи наукових проєктів.

Основними підставами для преміювання є наказ ректора університету, який готується за поданням керівників структурних підрозділів всіх рівнів за підсумками виконаних завдань і досягнення наступних результатів:

- якісне і своєчасне забезпечення навчального та наукового процесу;
- розробка і впровадження нових методів навчання та технологій;
- участь у науково-дослідних роботах, грантах, впровадження завершених наукових розробок;

- активна участь у профорієнтаційній роботі та організації заходів (олімпіад, конкурсів, конференцій);
- досягнення високих результатів у професійній діяльності, включаючи правову, фінансову, господарську чи іншу адміністративну роботу.

Особливе преміювання передбачене за нагородження працівників державними та відомчими відзнаками. Зокрема, при нагородженні державними нагородами премії нараховуються в таких розмірах [11]:

- за нагородження орденами – до 100% посадового окладу;
- за присвоєння почесного звання «Заслужений...» у сфері освіти, науки, культури чи спорту – до 80% посадового окладу;
- за нагородження Почесною грамотою (Грамотою) Верховної Ради України чи Кабінету Міністрів України – до 65% посадового окладу;
- за нагородження медалями – до 60% посадового окладу.

Крім того, за відомчі нагороди Міністерства освіти і науки України передбачено наступні розміри премій:

- за нагрудні знаки «Петро Могила», «Василь Сухомлинський», «За наукові досягнення» – до 50% посадового окладу;
- за нагрудний знак «Відмінник освіти України» та Почесну грамоту Міністерства освіти і науки України – від 25% до 50% посадового окладу.

Працівники університету, нагороджені нагрудним знаком «За бездоганну працю», отримують премії залежно від ступеня відзнаки [11].

- I ступінь відзнаки – премія у розмірі 100% посадового окладу;
- II ступінь відзнаки – премія у розмірі 75% посадового окладу;
- III ступінь відзнаки – премія у розмірі 50% посадового окладу.

У випадках, які не входять до стандартних напрямків роботи або перевищують вищевказані розміри премій, додаткове преміювання може бути здійснене за погодженням із профспілковим комітетом. Це дозволяє

враховувати специфічні досягнення працівників у виконанні нестандартних завдань або реалізації важливих для університету проєктів.

Також, окрім премій, університет надає щорічну грошову винагороду за сумлінну працю та зразкове виконання службових обов'язків відповідно до внутрішнього положення. Ця винагорода виплачується науково-педагогічним працівникам за основним місцем роботи на підставі наказу ректора університету, узгодженого з профспілковим комітетом. Її розмір залежить від особистого внеску працівника в загальні результати роботи університету, а також від фінансових можливостей закладу.

Університет забезпечує своїм працівникам низку соціальних гарантій і матеріальних заохочень, спрямованих на підтримку їхньої професійної діяльності та соціального добробуту. Однією з ключових гарантій є допомога на оздоровлення, яка виплачується науково-педагогічним і педагогічним працівникам у розмірі місячного посадового окладу при наданні щорічної відпустки. Ця виплата є обов'язковою і передбачена законодавством.

Крім того, університет надає матеріальну винагороду за визначні наукові досягнення. Зокрема:

- за захист докторської дисертації виплачується винагорода у розмірі до двох посадових окладів професора;
- за захист кандидатської дисертації (доктора філософії) – до одного посадового окладу доцента;
- працівники, під керівництвом яких студенти стали переможцями обласних, всеукраїнських або міжнародних студентських олімпіад, конкурсів, турнірів, отримують винагороду у розмірі до 0,5 посадового окладу;
- за створення навчальних матеріалів (електронних підручників, посібників, відеофільмів) або видання монографії в закордонних видавництвах нараховується до 0,5 посадового окладу.
- за публікацію, що входить до міжнародної реферативної бази даних «Scopus» або «Web of Science» - у розмірі до 0,5 посадового окладу.

Університет також відзначає працівників у зв'язку з ювілейними датами. Працівники, які працюють в університеті не менше п'яти років, отримують премію у розмірі одного посадового окладу з нагоди 50, 60, 70 років і кожного наступного десятиріччя.

Щодо матеріальної допомоги, то університет передбачає її виплату за різними підставами, зазначеними у пункті 7.9 Колективного договору:

- для вирішення соціально-побутових питань педагогічним і науково-педагогічним працівникам, а також іншим категоріям працівників виплачується допомога у розмірі до одного посадового окладу;
- у разі смерті співробітника, який не був пенсіонером, виплачується допомога до розміру однієї мінімальної заробітної плати;
- у разі смерті пенсіонера-співробітника або його близьких родичів (чоловіка, дружини, дітей, батьків) виплачується допомога до одного прожиткового мінімуму.

Для повного розуміння ефективності реалізації системи оплати праці в університеті важливо не лише розглянути її структуру, а й провести аналіз середньомісячної заробітної плати працівників (табл. 2.9). Це дозволить оцінити динаміку змін, виявити тенденції у фінансуванні персоналу та визначити рівень матеріального забезпечення співробітників університету в різні періоди.

Таблиця 2.9

### Динаміка зарплати по категоріям працівників за 2022-2023 роки

| Категорія працівників          | Середньомісячна зарплата 2022 | Середньомісячна зарплата 2023 |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Науково-педагогічні працівники | 19266.15                      | 21211.64                      |
| Педагогічні працівники         | 10497.78                      | 11945.83                      |
| Спеціалісти та фахівці         | 8267.55                       | 9658.65                       |
| Робітники                      | 6975.78                       | 7042.27                       |
| Середня по всім категоріям     | 13645.99                      | 14914.14                      |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [2; 3]

На основі даних таблиці було створено стовпчасту діаграму, яка наочно ілюструє динаміку змін середньомісячної заробітної плати за 2022–2023 роки по різних категоріях працівників університету (рис 2.3).

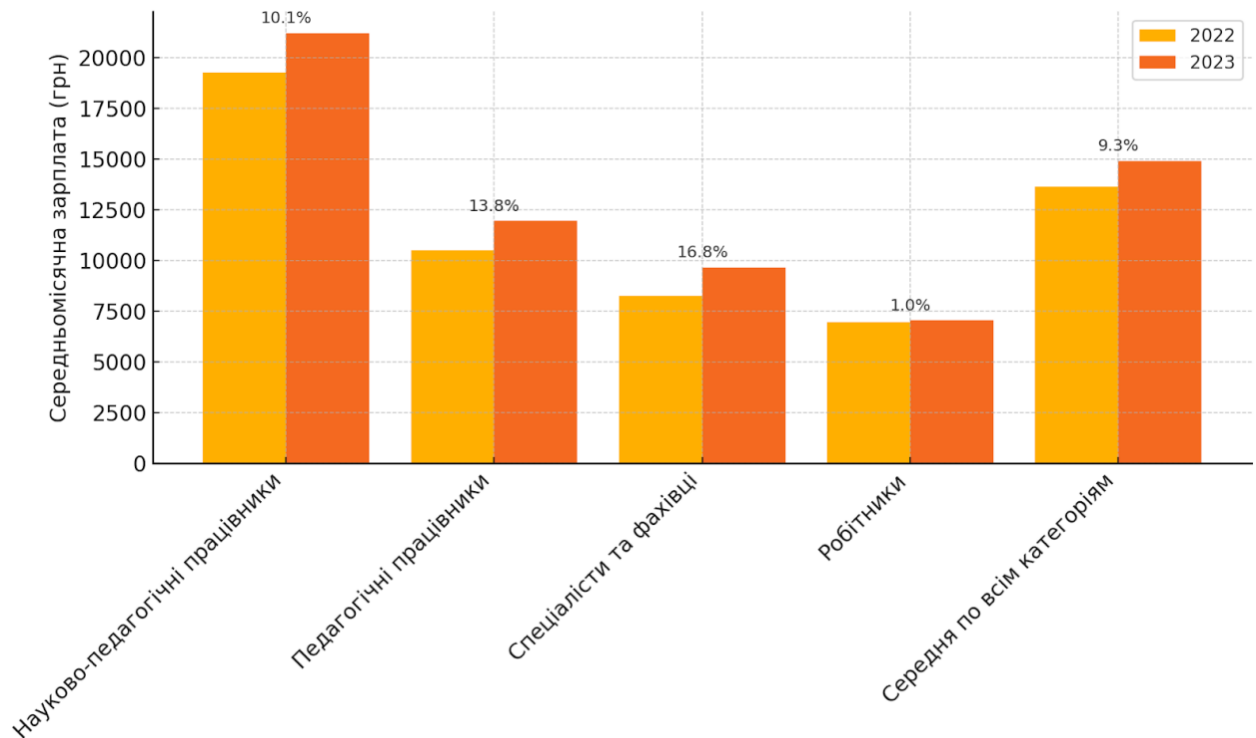


Рис. 2.3 Динаміка змін середньомісячної заробітної плати за 2022–2023 роки

Зростання середньомісячної заробітної плати найбільше спостерігається у категорії «Спеціалісти та фахівці», де її рівень підвищився на 16,8%. Це зумовлено тим, що посадові оклади для цієї категорії є нижчими за мінімальну заробітну плату, тому їх оплата зростає разом із підвищенням мінімальної зарплати. Розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати [30]. У педагогічних працівників заробітна плата збільшилась на 13,8%, що свідчить про прагнення університету підтримувати конкурентоспроможність цього важливого сегмента співробітників.

Зростання середньомісячної заробітної плати науково-педагогічних працівників становить 10,1%, що є стабільним показником. Це відображає

збереження фокусу на підтримці викладачів та наукових кадрів. У категорії робітників заробітна плата зросла лише на 1,0%, що може свідчити про менший пріоритет у фінансовому стимулюванні цієї групи працівників.

У середньому по всіх категоріях працівників університету середньомісячна заробітна плата зросла на 9,3%. Однак, з урахуванням інфляції, реальне підвищення купівельної спроможності працівників могло бути менш відчутним. Це свідчить про позитивну тенденцію в підвищенні оплати праці, хоча її ефективність може варіюватися залежно від категорії персоналу. Зростання загального показника, ймовірно, є результатом реалізації політики університету щодо забезпечення конкурентоспроможної оплати праці, але в умовах інфляційного тиску необхідно також враховувати динаміку зміни реальної заробітної плати.

Після проведеного аналізу системи матеріальної мотивації працівників університету, варто звернути увагу на інший не менш важливий аспект стимулювання персоналу — нематеріальну мотивацію. У сучасних умовах саме нематеріальна мотивація стає ключовим фактором у формуванні залученості, задоволеності працею та високої продуктивності співробітників. Подальший аналіз буде присвячено дослідженню методів нематеріального стимулювання працівників університету та їхньому впливу на загальний рівень ефективності роботи персоналу.

### **2.3 Механізми нематеріального стимулювання**

Аналіз умов праці охоплює багато аспектів, які безпосередньо впливають на мотивацію та ефективність працівників. До основних із них належать фізичні, психологічні та організаційні умови роботи.

Фізичні умови праці є одним із ключових аспектів, що впливають на задоволеність співробітників університету та їхню мотивацію до роботи. Результати опитування науково-педагогічних працівників та співробітників НУ «Запорізька політехніка» щодо оцінки діяльності університету в період

2022-2023 рр. чітко окреслюють пріоритетні напрямки для покращення цих умов (рис. 2.4) [5].

29. Як Ви вважаєте, який з елементів господарства університету потребує покращення у першу чергу? (оберіть один варіант)

178 ответов

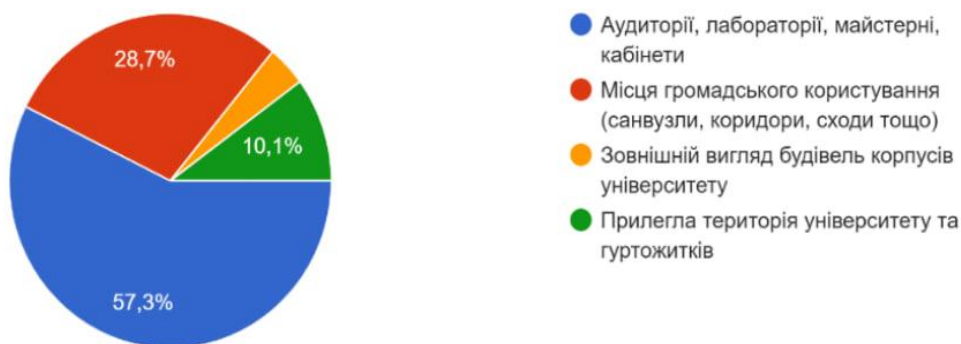


Рис. 2.4 Результати опитування працівників, стосовно покращення елементів господарства університету [5]

Зокрема, більшість респондентів (57,3%) вказали на необхідність модернізації аудиторій, лабораторій, майстерень і кабінетів. На другому місці серед елементів, що потребують уваги, опинилися місця громадського користування (санвузли, коридори, сходи), які потребують оновлення за оцінкою 28,7% опитаних. Також 10,1% працівників наголосили на важливості покращення зовнішнього вигляду будівель корпусів університету, а 3,9% звернули увагу на прилеглу територію та студентські гуртожитки.

Для вирішення цих питань університет активно реалізує заходи, спрямовані на вдосконалення матеріально-технічної бази. Згідно звіту ректора, у 2023 році витрати становили 7 717,3 тис. грн., які були використані на капітальні ремонти навчальних корпусів, аудиторій, гуртожитків і спортивних комплексів. Порівняно з 2021 та 2022 роками, видатки суттєво зросли, що свідчить про системний підхід до оновлення інфраструктури.

Станом на кінець 2023 року, частка навчальних аудиторій, оснащених сучасними мультимедійними засобами (проектори, інтерактивні панелі), досягла 35,3%. Це дозволяє проводити лекційні заняття у 48 приміщеннях із використанням сучасних технологій. Решта аудиторій забезпечуються мобільними мультимедійними пристроями відповідно до потреб розкладу, що значно підвищує гнучкість та якість навчального процесу.

Крім того, університет забезпечує додаткові елементи комфорту для працівників, такі як функціонування медичного пункту, актової зали та пунктів харчування.

Важливо сказати і про забезпечення безпеки працівників університету в умовах воєнного стану. На території університету облаштовані укриття, які використовуються як бомбосховища під час повітряних тривог. Основною спорудою цивільного захисту є сховище № 29312, розташоване у підвальному приміщенні 4-го навчального корпусу. Крім того, на території університету є споруди подвійного призначення, пристосовані під найпростіші укриття об'єктів іншого призначення, які також експлуатуються для забезпечення безпеки.

Крім технічних заходів, університет приділяє значну увагу підвищенню обізнаності працівників щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Регулярно проводяться інструктажі з правил поведінки під час повітряних тривог, пожежі та інших надзвичайних станів. Для інформування працівників розповсюджено буклети та пам'ятки на теми: «Дії населення при оголошенні ядерної небезпеки на Запорізькій АЕС», «Евакуація. Дії населення при евакуації», «Правила проведення йодної профілактики», «Дії населення за сигналом оповіщення «УВАГА ВСІМ» [3].

Забезпечення безпечних умов праці є не лише обов'язком університету, але й важливим фактором мотивації працівників. Коли співробітники відчують, що їхнє життя та здоров'я захищені, вони працюють з більшою впевненістю та залученістю.

Аналіз психологічних умов праці є надзвичайно важливим, адже вони безпосередньо впливають на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та задоволеність роботою. Одним із ключових елементів у цьому контексті є корпоративна культура, яка відіграє важливу роль у формуванні згуртованого колективу, створенні сприятливого клімату та забезпеченні відкритої взаємодії між працівниками та керівництвом.

Згідно з Колективним договором, адміністрація університету забезпечує регулярну участь представників профспілкового комітету у засіданнях Вченої ради та ректорату. Це дозволяє працівникам брати активну участь у прийнятті важливих рішень, що формує атмосферу відкритості, довіри та залученості до управлінських процесів. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до керівництва та створює умови для ефективної комунікації.

Результати опитування працівників університету (Додаток А) підтверджують важливість психологічного аспекту в їхній мотивації. Зокрема, 16,3% респондентів зазначили, що гарна атмосфера у колективі та корпоративна культура є одним із основних мотивуючих факторів. Крім того, 9,1% опитаних вказали на значущість відкритості та доступності керівництва. Можливість діалогу з адміністрацією та її підтримка створюють відчуття належності до спільної справи та сприяють зростанню мотивації. Також 6,5% респондентів виділили соціальну захищеність як вагомий мотиватор у роботі. Це підкреслює важливість гарантій, які університет надає працівникам для забезпечення їхньої стабільності та впевненості у майбутньому.

Профспілка університету є активним учасником формування корпоративної культури та захисту прав співробітників. Вона забезпечує представництво інтересів працівників у переговорах із адміністрацією, підтримує організацію культурних та соціальних заходів і займається вирішенням конфліктних питань. Окрім цього, профспілка активно сприяє організації дозвілля та відпочинку, що допомагає згуртувати колектив та зміцнити довіру між працівниками та керівництвом. Університет організовує культурно-масові заходи, присвячені професійним і святковим датам, таких як

День працівників освіти, Новий рік, 8 Березня. Такі події сприяють зміцненню корпоративної ідентичності, створенню згуртованості та покращенню атмосфери у колективі. Окрім цього, участь університету у міжнародних проєктах, таких як Erasmus+, розширює професійні горизонти працівників, що позитивно впливає на розвиток корпоративної культури.

Переходячи до аналізу організаційних умов праці, важливо приділити особливу увагу графіку роботи, умовам та змісту праці, оскільки, за результатами опитування (Додаток А), найбільша кількість респондентів (18,9%) зазначила цей фактор як основний мотивуючий серед усіх інших. Це свідчить про те, що працівники високо цінують збалансованість між професійними обов'язками та можливістю ефективно організовувати свій час.

Організація робочого часу, графіка роботи та часу відпочинку в університеті регулюється положеннями Колективного договору та внутрішніми нормативними документами, які враховують специфіку діяльності різних категорій працівників. Для персоналу університету встановлено п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. Тривалість робочого часу залежить від категорії працівників: для науково-педагогічного складу це ненормована робота протягом тижня і вона становить 36 годин на тиждень, тоді як для адміністративного, навчально-допоміжного та іншого персоналу – 40 годин.

Графік роботи регулюється внутрішніми розпорядженнями університету. Для адміністративного персоналу встановлено стандартний режим роботи з 8:30 до 17:10 із обідньою перервою. Для викладачів графік є більш гнучким і визначається розкладом занять, але також включає час на підготовку до лекцій, консультації та виконання інших робочих завдань. Надурочна робота, а також робота у вихідні або святкові дні допускається лише у виняткових випадках і компенсується відповідно до чинного законодавства.

Час відпочинку працівників ретельно регулюється, враховуючи їхні посадові обов'язки та особливості роботи. Щорічні відпустки надаються зі

збереженням місця роботи та середнього заробітку. Тривалість таких відпусток залежить від посади:

- для професорсько-викладацького складу – 56 календарних днів;
- завідувачам лабораторій, методистам та подібним категоріям – 42 календарні дні;
- іншим категоріям працівників – не менше 24 календарних днів.

Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються ректором за погодженням із профспілковим комітетом. Конкретний період відпустки узгоджується між працівником і адміністрацією, яка письмово повідомляє про дату початку відпустки не пізніше ніж за два тижні до її початку. Зазвичай відпустки надаються у літній період під час канікул. Працівники мають право поділити щорічну відпустку на частини будь-якої тривалості, за умови, що одна з них буде безперервною та становитиме не менше 14 календарних днів. Загальна тривалість щорічних основної та додаткових відпусток не може перевищувати 59 календарних днів відповідно до ст. 10 Закону України «Про відпустки» [27].

Окрім основних відпусток, працівникам надаються додаткові дні відпочинку за певних умов:

- працівники з ненормованим робочим днем отримують до 7 календарних днів додаткової відпустки;
- особи, які навчаються, мають право на оплачувані відпустки для складання екзаменів, захисту дипломів або дисертацій;
- працівникам також може бути надана відпустка без збереження заробітної плати, згідно з чинним законодавством України, на їхній запит.

Робочий час викладачів формується відповідно до індивідуальних робочих планів, які включають розклад занять, консультацій, контрольних заходів та інші види професійної діяльності. Додаткове навчальне навантаження допускається, але не повинно перевищувати 25% максимального обсягу роботи, що становить 600 годин на навчальний рік.

Такий підхід забезпечує гнучкість і дозволяє оптимально розподілити час для виконання всіх обов'язків.

Річна тривалість робочого часу науково-педагогічного працівника становить, не більше 1525 годин, виходячи з 36-годинного робочого тижня, та залежить від кількості святкових, вихідних днів і тривалості щорічної відпустки.

Робочий час науково педагогічного працівника складається: з навчальної (навчальні заняття, керівництво самостійною роботою студента, керівництво практичною підготовкою, контрольні заходи) роботи, яка обліковується в годинах та складає загальне педагогічне навантаження, та з методичної, наукової та організаційної роботи, яка фіксується в індивідуальному плані роботи викладача на поточний навчальний рік [24].

Рекомендований розподіл між видами робіт на 1 ставку науково-педагогічного працівника становить [24]:

- навчальна робота – до 600 годин;
- наукова робота – 400 годин (+ 15%);
- методична робота – 300 годин (+ 15%);
- організаційна робота – 225 годин (+ 15%).

Що стосується навчальної роботи, станом на 2024 рік в університеті реалізується змішана форма навчання. Виклики останніх років, такі як пандемія коронавірусу та війна, значно підвищили актуальність дистанційної освіти. Наразі заняття проходять за розкладом в режимі онлайн з використанням різних телекомунікаційних інструментів: Zoom, Google Meet, Skype, Viber та Telegram. Екзаменаційна сесія також проходила дистанційно. Завдяки підтримці та сприянню Міністерства освіти і науки України студенти та викладачі університету отримали доступ до Google Workspace for Education, Zoom for Education та цифрового контенту платформ Coursera, edX та Udemu [49].

Однак у відкритих джерелах відсутні дані про проведення опитувань викладачів щодо зручності та рівня задоволеності дистанційним навчанням.

Водночас університет сприяє адаптації викладачів до використання дистанційних технологій, випускаючи інструкції, наприклад, з роботи на платформі Moodle.

Аналіз навчального навантаження науково-педагогічних працівників університету свідчить про поступові та послідовні зміни у розподілі обов'язків і умов праці упродовж 2021–2024 років. Зібрані дані, що представлені у таблиці (табл. 2.10), демонструють системне та стабільне скорочення норм навчального навантаження для всіх категорій посад, що, своєю чергою, відображає зміни в організації освітнього процесу та адаптацію до нових вимог і стандартів.

Таблиця 2.10

**Норми часу навчального навантаження за 2021-2024 роки**

| Посада             | Норма часу навчальної роботи (год) |      |      |      |
|--------------------|------------------------------------|------|------|------|
|                    | 2021                               | 2022 | 2023 | 2024 |
| зав. кафедри       | 470                                | 470  | 450  | 450  |
| професор           | 530                                | 530  | 500  | 500  |
| доцент             | 560                                | 560  | 530  | 530  |
| старший викладач   | 580                                | 580  | 550  | 550  |
| викладач, асистент | 600                                | 600  | 580  | 580  |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3; 28]

Як видно з таблиці, обсяг роботи для завідувачів кафедр зменшився з 470 до 450 годин, для професорів – з 530 до 500 годин, а для викладачів та асистентів – з 600 до 580 годин. Такі зміни, ймовірно, спрямовані на оптимізацію викладацької діяльності, забезпечення більш ефективного використання робочого часу, підвищення якості викладання та зменшення перевантаження працівників, що може позитивно вплинути на їхню продуктивність та професійний розвиток.

Для більш глибокого аналізу забезпечення науково-педагогічними працівниками пропонується розглянути такі ключові показники: середню

кількість ставок НПП відповідно до штатного розпису та середньомісячну кількість фактично працюючих працівників за 2022 і 2023 роки. Відповідні дані представлено у таблиці нижче (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Порівняння середньої кількості ставок та середньомісячної кількості науково-педагогічних працівників за 2022–2023 роки**

| Рік                                                    | 2022  | 2023  |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|
| Середня кількість ставок НПП згідно з штатним розписом | 734.9 | 882.2 |
| Середньомісячна кількість НПП                          | 663   | 611   |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [2; 3]

Зростання середньої кількості ставок НПП відповідно до штатного розпису (з 734,9 у 2022 році до 882,2 у 2023 році, що становить приріст на 20,06%) обумовлено збільшенням контингенту студентів (див.табл. 2.1). Це вказує на розширення навчального процесу та необхідність залучення більшої кількості викладачів. Однак середньомісячна кількість фактично зайнятих працівників знизилась із 663 до 611 осіб, що свідчить про наявність проблем із заповненням вакантних посад або особливості кадрової організації.

Важливим аспектом є розбіжність між кількістю ставок за штатним розписом і фактичною зайнятістю. Вона може пояснюватись тим, що працівники часто працюють на часткових ставках або суміщають кілька посад. Наприклад, викладач може виконувати обсяг роботи, який еквівалентний двом ставкам, хоча офіційно обліковується лише одна ставка. Це створює певну нерівномірність у розподілі навантаження.

Скорочення навчального навантаження для викладачів дозволяє університету збалансувати їхні академічні й адміністративні обов'язки, а також адаптувати систему роботи до нових стандартів у сфері освіти. Водночас зменшення фактично працюючого персоналу вимагає пошуку шляхів оптимізації кадрової політики для забезпечення якісного освітнього

процесу за умов зростання контингенту студентів. Це підкреслює необхідність подальшого аналізу ефективності розподілу навчального навантаження та забезпечення відповідності між кадровими ресурсами і потребами освітньої діяльності.

Професійний розвиток є одним із найбільших мотиваційних чинників. В університеті він реалізується через низку заходів і можливостей, спрямованих на підвищення кваліфікації, академічну мобільність і самореалізацію працівників.

Зокрема, викладачам надається можливість участі у тренінгах, семінарах, конференціях, як на національному, так і на міжнародному рівні. Університет активно підтримує академічну мобільність працівників через програми обміну, такі як Erasmus+, що дозволяє обмінюватися досвідом із колегами інших університетів, знайомитися з новими підходами до викладання та наукових досліджень.

Підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників є невід'ємною частиною професійного розвитку в Національному університеті «Запорізька політехніка». Цей процес регламентується положенням про підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників у Національному університеті «Запорізька політехніка», яке визначає порядок, форми, види та тривалість підвищення кваліфікації.

Згідно з положенням, працівники можуть обирати різні форми навчання, включаючи дистанційне, стажування, участь у семінарах, вебінарах, тренінгах тощо. Важливо, що університет надає можливість підвищення кваліфікації як у межах закладу, так і за його межами, зокрема в інших навчальних установах або закордоном. Адміністрація університету зобов'язується забезпечити періодичне (не рідше одного разу на п'ять років) підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників, гарантуючи при цьому відповідні пільги та компенсації згідно з чинним законодавством.

Фінансування підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників здійснюється з різних джерел, включаючи державний та місцеві бюджети, кошти фізичних або юридичних осіб, а також власні надходження університету. У випадках, коли навчання фінансується за рахунок бюджету або інших передбачених коштів, обов'язковим є укладення договору між університетом та суб'єктом підвищення кваліфікації. Працівники також мають право самостійно фінансувати навчання, особливо якщо воно відбувається поза планом підвищення кваліфікації університету. Незалежно від джерел фінансування, за працівником зберігається місце роботи та середня заробітна плата на період навчання.

У таблиці (табл. 2.12) наведено дані про кількість співробітників університету, які пройшли підвищення кваліфікації за різними категоріями у 2022 та 2023 роках. Вона відображає розподіл між внутрішніми курсами, міжнародними стажуваннями та програмами інших закладів освіти України, а також загальну кількість учасників за кожний рік.

Таблиця 2.12

**Розподіл підвищення кваліфікації за 2022,2023 роки**

| Підвищення кваліфікації/Рік   | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|------|------|
| В НУ “Запорізька політехніка” | 59   | 39   |
| Міжнародне стажування         | 57   | 43   |
| В інших ЗВО                   | 49   | 83   |
| Разом                         | 165  | 165  |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [2; 3]

У 2023 році структура підвищення кваліфікації співробітників університету зазнала змін. Спостерігається зменшення кількості внутрішніх програм і міжнародних стажувань, що може бути пов'язано з фінансовими обмеженнями, зміною пріоритетів чи складнощами доступу до міжнародних програм. Натомість значно зросла кількість співробітників, які проходили

навчання в інших закладах освіти, що може свідчити про посилення співпраці між університетами та зростання привабливості таких програм.

Важливою складовою професійного розвитку є також і участь у науково-дослідній діяльності. У 2023 р. наукова і науково-технічна діяльність Університету проводилась за трьома тематичними планами [3]:

- науково-дослідні роботи, що виконувалися за рахунок загального фонду державного бюджету (прикладні дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки) на замовлення Міністерства освіти і науки України;
- науково-дослідні роботи, що виконувалися за рахунок спеціального фонду державного бюджету на замовлення підприємств і організацій Запорізького регіону;
- кафедральні науково-дослідні роботи за індивідуальними планами викладачів.

Наукова робота викладачів регламентується положенням про виконання кафедральних науково-дослідних робіт (НДР). Результатами виконання НДР є: підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті, доповіді на наукових семінарах, конференціях, у тому числі зі студентами, захист кандидатських та докторських дисертацій, нові - та оновлені курси лекцій, лабораторні роботи та практичні заняття, курсові та дипломні проєкти, словники, довідники, охоронні документи або заявки на їх отримання і таке інше [25].

Аналіз чисельності виконавців науково-дослідних робіт (НДР) за 2017–2023 роки наведено у таблиці нижче (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Чисельність виконавців науково-дослідних робіт (НДР) за 2017–2023**

| Чисельність                | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Штатних співробітників НДЧ | 59   | 41   | 29   | 6    | 9    | 6    | 3    |
| у т.ч. докторів наук       | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| кандидатів наук            | 17   | 12   | 5    | 2    | 2    | 1    | 0    |

Продовження табл. 2.13

|                                                |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Сумісників та осіб, які працюють за договорами | 119 | 82  | 62  | 56  | 30  | 41  | 68  |
| у т.ч. докторів наук                           | 23  | 18  | 12  | 11  | 8   | 9   | 8   |
| кандидатів наук, докторів філософії            | 48  | 48  | 26  | 26  | 11  | 10  | 20  |
| У межах робочого часу викладачів               | 762 | 802 | 676 | 656 | 646 | 641 | 630 |
| у т.ч. докторів наук                           | 61  | 70  | 69  | 77  | 88  | 92  | 101 |
| кандидатів наук, докторів філософії            | 417 | 401 | 399 | 368 | 363 | 351 | 346 |
| Студентів з оплатою                            | 13  | 9   | 4   | 5   | 2   | 15  | 27  |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3]

Чисельність штатних співробітників науково-дослідної частини (НДЧ) значно скоротилася: з 59 осіб у 2017 році до лише 3 осіб у 2023 році. Серед них стабільною залишається кількість докторів наук (1 особа протягом усіх років), але чисельність кандидатів наук зменшилася з 17 у 2017 році до 0 у 2023 році. Це свідчить про зниження залученості висококваліфікованих фахівців серед штатних працівників.

Водночас чисельність сумісників та осіб, які працюють за договорами, демонструє відносно стабільну динаміку з тенденцією до зростання у 2023 році (68 осіб порівняно з 119 у 2017 році). Це може свідчити про зміну підходів до організації наукової роботи, зокрема про активніше залучення зовнішніх фахівців. Кількість докторів наук серед сумісників залишається стабільною, але їх питома вага зменшується.

Одним із ключових спостережень є зменшення частки науково-педагогічних працівників (НПП) у виконанні НДР. Ця тенденція може бути пов'язана із загальним скороченням чисельності НПП упродовж останніх років.

Оцінивши кількість виконавців науково-дослідних робіт (НДР), доцільно звернути увагу на показники наукової діяльності за останні роки (табл. 2.14). Це дозволить не лише визначити динаміку розвитку цього напрямку роботи, а й оцінити ефективність впроваджених мотиваційних заходів.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників наукової діяльності за 2021-2023 роки**

| Назва показників                                                                                         | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Кількість проведених наукових заходів (семінарів, конференцій, симпозіумів), всього                      | 11   | 13   | 15   |
| – всеукраїнських;                                                                                        | 2    | 6    | 6    |
| – міжнародних;                                                                                           | 5    | 5    | 7    |
| Взято участь у виставках, всього                                                                         | 3    | 2    | 4    |
| – у національних;                                                                                        | 0    | 0    | 0    |
| – у міжнародних                                                                                          | 3    | 2    | 4    |
| Опубліковано монографій                                                                                  | 17   | 27   | 11   |
| Усього одиниць монографій в Україні                                                                      | 14   | 22   | 9    |
| Усього одиниць монографій за кордоном                                                                    | 3    | 3    | 2    |
| Опубліковано навчальних посібників                                                                       | 29   | 41   | 15   |
| Опубліковано підручників                                                                                 | 1    | 1    | 0    |
| Кількість публікацій (статей)                                                                            | 2853 | 2139 | 610  |
| Усього одиниць, опублікованих в Україні                                                                  | 2674 | 2025 | 439  |
| Усього одиниць, опублікованих за кордоном                                                                | 179  | 114  | 171  |
| Кількість публікацій, опублікованих у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних Scopus, WoS | 180  | 215  | 222  |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [1; 2; 3]

Аналіз показників діяльності науково-дослідної роботи університету за 2021–2023 роки демонструє зміни у різних напрямках. Кількість проведених наукових заходів за цей період зросла, що свідчить про активізацію роботи у цій сфері. У 2021 році було організовано 11 заходів, тоді як у 2023 році їхня кількість зросла до 15. Значний прогрес спостерігається у збільшенні всеукраїнських заходів, кількість яких виросла з 2 у 2021 році до 6 у 2023 році. Аналогічно зросла кількість міжнародних заходів — з 5 до 7 відповідно. Але кількість господарчих договорів і проєктів науково-дослідних робіт з фінансуванням з державного бюджету не дозволяє розширювати штат НДЧ.

Участь у виставках також продемонструвала позитивну динаміку: загальна кількість зросла з 3 у 2021 році до 4 у 2023 році, причому активність

на міжнародних виставках залишалася стабільною. Водночас участь у національних виставках не зафіксована, що може свідчити про необхідність зміни акцентів у цій сфері.

Щодо публікаційної діяльності, спостерігається зменшення кількості опублікованих монографій і навчальних посібників. У 2021 році було опубліковано 17 монографій, а у 2023 році лише 11. Кількість навчальних посібників зменшилася з 29 до 15 відповідно.

Важливим є те, що кількість публікацій у виданнях, індексованих міжнародними базами даних Scopus і Web of Science, демонструвала суттєву динаміку. У 2022 році цей показник зріс на 19,4% порівняно з 2021 роком (з 180 до 215 публікацій), що свідчить про різке зростання активності в цій сфері. Проте у 2023 році кількість таких публікацій збільшилася лише на 3,3% (з 215 до 222 публікацій), що можна розглядати як мінімальне допустиме зростання. Ця динаміка потребує особливої уваги для забезпечення стабільного прогресу.

Загалом, університет демонструє позитивну динаміку у проведенні наукових заходів та розвитку міжнародної співпраці, проте зменшення кількості публікацій вказує на можливе зміщення уваги до якості, а не кількості.

Щоб стимулювати подальше зростання, важливо приділити увагу мотивації дослідників. Впровадження додаткових механізмів заохочення, таких як фінансові стимули за публікації у високореєтингових журналах, надання грантів на міжнародну співпрацю та підтримка молодих науковців, може допомогти посилити зацікавленість у науковій діяльності.

Аналіз кар'єрного зростання в університеті як чинника нематеріальної мотивації дозволяє оцінити його роль у формуванні професійного розвитку співробітників та підвищенні їхньої залученості до роботи. Кар'єрні можливості у закладі вищої освіти зазвичай залежать від таких факторів, як система атестації, прозорість процедури підвищення в посаді, а також стимулювання розвитку професійних компетенцій.

В університеті існує чітка система кар'єрного зростання, яка передбачає можливості для викладачів і наукових працівників рухатися від асистента до професора, з урахуванням досягнень у науковій та навчальній діяльності.

Порядок отримання вчених звань в університеті передбачає кілька ключових етапів. Спочатку претендент подає заяву на ім'я ректора та готує атестаційні матеріали, які перевіряються на відповідність кваліфікаційним вимогам (табл. 2.15). Після цього претендент проводить відкриту лекцію, яку оцінюють викладачі кафедри, та представляє звіт про свою науково-педагогічну діяльність. На основі цих даних кафедра ухвалює рішення про рекомендацію до присвоєння звання, після чого документи передаються на розгляд Вченої ради університету. Рада, за умови дотримання кворуму та підтримки 3/4 її членів, може ухвалити позитивне рішення, яке надсилається до Міністерства освіти і науки України для остаточного затвердження через атестаційну колегію.

Таблиця 2.15

### Кваліфікаційні вимоги для отримання вченого звання

| Для вченого звання професора:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Для вченого звання доцента:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність наукового ступеня доктора наук.</li> <li>– Присвоєне вчене звання доцента або старшого дослідника.</li> <li>– Стаж роботи не менше 10 років на посаді асистента, викладача, старшого викладача, доцента або професора.</li> <li>– Опубліковані науково-методичні праці, включно з двома публікаціями у виданнях, індексованих Scopus або Web of Science.</li> <li>– Висновок кафедри про викладання на високому науково-методичному рівні.</li> <li>– Сертифікат про володіння іноземною мовою на рівні B2 або еквівалентні публікації англійською мовою.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність наукового ступеня доктора філософії (кандидата наук).</li> <li>– Стаж роботи не менше 5 років на відповідних посадах.</li> <li>– Опубліковані науково-методичні праці, включно з однією публікацією у виданнях, індексованих Scopus або Web of Science.</li> <li>– Участь у міжнародних конференціях або стажуваннях.</li> <li>– Висновок кафедри про викладання на високому рівні.</li> </ul> |

\*Примітка. Побудовано автором на основі [31]

У 2021 році вчені звання отримали 14 працівників: 11 здобули звання доцента, а 3 – звання професора. У 2022 році спостерігалось зростання, коли звання доцента отримали 12 працівників, а звання професора – 7, що в сумі становить 19 осіб. У 2023 році ця тенденція продовжилася: звання доцента присвоєно 15 працівникам, а професора – 9, загалом 24 працівники отримали вчені звання. Таким чином, за три роки відзначається поступове збільшення кількості працівників, які здобувають вчені звання.

Призначення на нові посади відбувається відповідно до прозорих процедур, з дотриманням кваліфікаційних вимог та чинного законодавства, через конкурс на заміщення вакантних посад.

Відзнаки та заохочення є ключовим компонентом нематеріальної мотивації працівників університету, оскільки вони сприяють визнанню професійних досягнень, стимулюють подальший розвиток і підвищують задоволеність роботою. Університет впроваджує різні форми заохочень, що охоплюють як матеріальні, так і символічні способи визнання.

Відзнаки та заохочення в університеті є важливим інструментом нематеріальної мотивації працівників, спрямованим на визнання їхніх досягнень, стимулювання професійної активності та підвищення залученості до діяльності закладу. Ці відзнаки поділяються на державні, відомчі, регіональні та університетські, кожна з яких має свої особливості та критерії присвоєння.

Державні та відомчі відзнаки Міністерства освіти і науки України (МОН) включають Подяки, Грамоти та Почесні грамоти, які надаються працівникам за старанну працю, вагомі досягнення в науковій та освітній діяльності. Нагрудні знаки, такі як "Відмінник освіти", "Василь Сухомлинський" та "За наукові та освітні досягнення", присуджуються працівникам, які досягли значних успіхів у професійній діяльності. Для отримання таких нагород враховуються стаж роботи, попередні відзнаки та результати педагогічної та наукової роботи.

Регіональні та місцеві відзнаки, такі як Почесні грамоти та Подяки обласної та міської рад, вручаються за рекомендацією університету на підставі досягнень працівників у розвитку освіти та громадської активності. Висунення кандидатів відбувається за поданням кафедр або інших структурних підрозділів, що додає прозорості процесу.

Особливе місце займають університетські відзнаки, вони надаються за значний внесок у розвиток університету, активну участь у його житті та професійні досягнення. Рішення щодо нагородження ухвалюється Вченою радою університету, а нагороджені отримують відповідні премії.

## **2.4 Оцінка системи мотивації персоналу: переваги та недоліки**

Оцінка системи мотивації персоналу є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами в сучасному вищому навчальному закладі. Ефективність мотиваційної системи впливає не лише на продуктивність працівників, але й на їхню залученість, професійний розвиток та рівень задоволеності роботою. У контексті діяльності Національного університету «Запорізька політехніка» аналіз мотиваційних механізмів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також створити основу для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення.

Оцінка базується на зібраних даних, що стосуються організації роботи та заходів стимулювання працівників, представлених у попередньому підрозділі. Результати цієї оцінки слугуватимуть базою для формування пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів у закладі.

Система мотивації персоналу у вищому навчальному закладі відіграє ключову роль у забезпеченні його сталого розвитку та досягненні стратегічних цілей. Така система повинна створювати конкурентоспроможні умови праці, що дозволяють залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, а також сприяти їхньому професійному зростанню. Важливо, щоб

заходи з мотивації були тісно пов'язані із завданнями університету, такими як підвищення якості освіти, розвиток наукових досліджень і розширення міжнародної співпраці. Крім того, система мотивації має бути спрямована на підвищення ефективності праці кожного працівника, стимулюючи досягнення індивідуальних і командних результатів.

Система мотивації повинна враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть становити загрози для діяльності університету, зокрема економічну нестабільність, зміни у законодавстві, демографічні тенденції чи специфіку конкуренції у сфері освіти. Вона має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до таких умов і забезпечувати стабільність та розвиток колективу. Тільки за умови стратегічного підходу до управління мотивацією можливо створити середовище, у якому працівники будуть не лише зацікавлені у виконанні своїх завдань, а й спрямовуватимуть свої зусилля на досягнення високих результатів в інтересах закладу.

Система мотивації персоналу відіграє важливу роль у формуванні сприятливих умов праці, які є ключовим фактором для забезпечення ефективності та задоволеності працівників. Гарні умови праці створюють середовище, в якому співробітники відчують комфорт, безпеку та підтримку, що є основою для їхньої професійної самореалізації та залученості до досягнення цілей організації. Це особливо актуально для вищих навчальних закладів, де успіх залежить від кваліфікованих, мотивованих і відданих своїй справі фахівців.

Забезпечення конкурентних умов праці сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів та зростанню рівня продуктивності. Умови праці, які відповідають сучасним стандартам, не лише задовольняють базові потреби працівників, але й стимулюють їх до постійного професійного розвитку, ініціативності та творчості.

Оцінюючи умови праці в Національному університеті «Запорізька політехніка», можна зробити висновок, що вони мають низку позитивних

моментів, які сприяють мотивації персоналу, а також виявити певні проблеми, що потребують уваги для їх вирішення.

Серед переваг варто зазначити інтенсивну модернізацію матеріально-технічної бази. У 2023 році університет інвестував понад 7,7 млн грн у покращення умов праці, включаючи ремонт аудиторій, лабораторій, гуртожитків і спортивних комплексів. Це дозволило оснастити 35,3% навчальних приміщень сучасними мультимедійними засобами, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу та створює комфортні умови для роботи. Крім того, університет активно впроваджує заходи безпеки, адаптуючи приміщення до умов воєнного стану. Облаштовані укриття та проведення інструктажів із безпеки сприяють відчуттю захищеності у працівників, що є важливим у сучасних умовах.

Не менш важливою є підтримка корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу. Організація культурно-масових заходів, участь представників профспілок у роботі ректорату та створення можливостей для професійного розвитку формують атмосферу взаємоповаги й довіри. Також варто відзначити гнучкість у роботі викладачів, які мають змогу поєднувати наукову, навчальну та організаційну діяльність відповідно до індивідуальних планів.

Однак, попри ці позитивні аспекти, в умовах праці є і значні проблеми. Потреба в модернізації робочих умов залишається нагальним питанням. Багато аудиторій і лабораторій все ще не відповідають сучасним вимогам, а місця загального користування, такі як санвузли та коридори, потребують капітального оновлення. На це вказують 28,7% респондентів опитувань (Додаток А).

Ще одним суттєвим викликом є недостатнє охоплення безпековими заходами. Хоча університет облаштував укриття, їхній стан у деяких корпусах залишається незадовільним, а доступність не є рівномірною. Це сприймається як реактивний підхід до безпеки, тоді як потрібна проактивна стратегія для забезпечення повного захисту працівників, враховуючи те, що будівлі

університету вже зазнавали пошкоджень внаслідок вибухів та обстрілів міста навесні 2022 року [49].

Додатковою проблемою є недостатня інтеграція персоналу у процес прийняття стратегічних рішень. Хоча представники профспілок залучені до роботи ректорату, значна частина співробітників відчуває себе виключеною з процесів управління. Це знижує рівень довіри до адміністрації та створює відчуття обмеженого впливу на організаційні зміни.

Серйозну стурбованість викликає нерівномірний розподіл навантаження між працівниками. Різниця між кількістю штатних одиниць за розписом і фактично зайнятими позиціями спричиняє перевантаження науково-педагогічних працівників. Умови, за яких співробітники працюють понад норми, можуть провокувати вигорання, особливо в умовах зростання контингенту студентів.

Ще одним недоліком є відсутність систематичного моніторингу психічного стану співробітників. Підвищене навантаження та зовнішні стресові фактори, такі як воєнний стан, підкреслюють необхідність організації програм підтримки для запобігання емоційному виснаженню.

Дистанційне навчання, яке активно запроваджується університетом, також стикається з проблемами. Відсутність систематичних опитувань викладачів про задоволеність використанням нових технологій свідчить про потенційні труднощі з інтеграцією дистанційних інструментів у навчальний процес.

Попри існування програм підвищення кваліфікації, міжнародних стажувань та наукових проєктів, кількість цих можливостей обмежена. У 2023 році спостерігалось зменшення міжнародних стажувань, що може бути зумовлено фінансовими чи організаційними труднощами, що обмежує професійний розвиток працівників.

Таким чином, умови праці в НУ «Запорізька політехніка» мають низку позитивних аспектів, які сприяють розвитку мотиваційної системи, але також є проблеми, які потребують вирішення. Вдосконалення інфраструктури,

підвищення рівня безпеки, залучення персоналу до управлінських процесів, оптимізація навантаження та впровадження програм психологічної підтримки дозволять створити сприятливе середовище для роботи, що позитивно вплине на ефективність і задоволеність персоналу.

Оцінюючи мотиваційну систему в контексті підвищення ефективності праці в Національному університеті «Запорізька політехніка», важливо підкреслити її вирішальну роль у забезпеченні високої продуктивності, якості освітнього процесу та наукових досягнень. Мотиваційна система, яка стимулює досягнення високих результатів, створює умови, за яких працівники не просто виконують свої обов'язки, а прагнуть досягати більшого, сприяючи реалізації стратегічних цілей університету.

Стратегічні та операційні цілі Національного університету «Запорізька політехніка» та механізми їхньої реалізації чітко визначені у внутрішніх документах, таких як Стратегія розвитку університету, Програма розвитку та Статут університету. Ці документи встановлюють ключові напрямки діяльності університету, зокрема забезпечення якісної освітньої та наукової діяльності, розвиток інновацій, підвищення міжнародного співробітництва та створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу працівників і студентів.

Для досягнення поставлених цілей і підвищення ефективності праці університет впровадив систему чітких показників результативності роботи (KPI), які прописуються в контрактах працівників. Умови контракту визначають не лише перелік завдань, але й конкретні терміни їхнього виконання, що дозволяє забезпечити прозорість та об'єктивність оцінювання результатів діяльності співробітників. KPI діляться на обов'язкові та вибіркові, причому кількість обов'язкових показників варіюється залежно від посади.

Цільові показники ефективності спрямовані на забезпечення високої якості освіти, активізацію наукової діяльності, інтеграцію в міжнародний

освітній простір, стимулювання професійного розвитку викладачів та підвищення престижу університету.

Для викладацького складу серед обов'язкових КРІ виділяються наступні ключові показники [29]:

- публікації у фахових виданнях та наукометричних базах Scopus та Web of Science;
- видання навчально-методичних матеріалів;
- захист дисертацій.

Викладачі повинні забезпечувати регулярну наукову активність через публікацію результатів своїх досліджень у виданнях, індексованих у базах Scopus та Web of Science (WoS), що сприяє підвищенню репутації університету та його позицій у міжнародних рейтингах.

Для оцінки ефективності наявних мотиваційних механізмів розглянемо кількість публікацій у фахових виданнях та наукометричних базах як один із ключових показників наукової активності персоналу. Як свідчить аналіз, представлений у розділі 2.3, спостерігається поступове зниження цього показника протягом останніх років.

Так, у 2022-2023 роках кількість публікацій у міжнародних базах даних скоротилася на 15%, тоді як кількість статей у національних журналах залишилася практично незмінною. Це зниження може бути пов'язане з низкою факторів. По-перше, загальна кількість науково-педагогічних працівників зменшилася: з 663 осіб у 2022 році до 611 у 2023 році. Одночасно з цим зросло навчальне навантаження на одного викладача, що обмежує їхній час і ресурси для активної участі у науковій діяльності.

По-друге, існуючі методи стимулювання можуть бути недостатньо ефективними для заохочення працівників до наукової активності. Наприклад, хоча університет надає певні матеріальні стимули, такі як доплати за наукові звання чи премії за публікації, їхній обсяг може не компенсувати викладачам затрати часу та зусиль, необхідних для виконання високоякісних досліджень.

Крім того, система матеріального стимулювання залежить від обмежених фінансових ресурсів університету. Попри збільшення надходжень до спеціального фонду університету, розподіл цих коштів не завжди дозволяє забезпечити значне підвищення мотиваційних виплат.

Таким чином, зниження наукової активності працівників НУ «Запорізька політехніка» може бути наслідком поєднання організаційних та мотиваційних чинників. Недостатня мотивація, обмеження у фінансуванні та підвищення навантаження на працівників створюють виклики, які університету слід врахувати для вдосконалення мотиваційної системи.

Для оцінки адаптованості системи мотивації закладу до зовнішніх та внутрішніх викликів необхідно ідентифікувати основні чинники, які впливають на її ефективність (табл. 2.16). Ці виклики охоплюють як зовнішні обставини, так і внутрішні фактори, пов'язані з організаційною культурою, кадровими ресурсами та фінансовими можливостями університету.

Таблиця 2.16

### Зовнішні та внутрішні виклики системи мотивації персоналу

| Зовнішні:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Внутрішні:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– війна в Україні;</li> <li>– зниження рівня доходів населення регіону внаслідок війни;</li> <li>– негативний вплив COVID-19;</li> <li>– висока конкуренція між закладами вищої освіти (далі ЗВО) всередині України та в регіоні;</li> <li>– висока привабливість іноземних (Європейських) ЗВО;</li> <li>– несприятлива демографічна ситуація;</li> <li>– низький рівень заробітної плати працівників закладів вищої освіти (зниження престижності професії);</li> <li>– обмежене фінансування розвитку університету з боку державного і місцевих бюджетів;</li> <li>– недостатнє залучання роботодавців до процесів формування програмних результатів навчання освітніх програм;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– застарілість та зношеність університету; матеріально-технічної бази</li> <li>– недостатній рівень цифровізації університету;</li> <li>– недосконалість освіти; системи внутрішнього забезпечення якості</li> <li>– прояви академічної недоброчесності;</li> <li>– збільшення середнього віку науково-педагогічного персоналу;</li> <li>– недостатньо розвинута система розвитку науково-педагогічного персоналу (слабка мотивація особистих досягнень);</li> <li>– потенційний відтік науково-педагогічного персоналу за кордон та до інших регіонів України;</li> <li>– відсутність системного аналізу й прогнозування регіонального і загальноукраїнського ринку праці;</li> </ul> |

## Продовження табл. 2.16

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– низький рівень довіри до результатів науково-дослідної та інноваційної діяльності ЗВО.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатньо розвинута практика взаємодії із закладами загальної середньої, професійної та неформальної освіти;</li> <li>– недостатня соціальна відповідальність університету та залучання його до вирішення державних і регіональних проблем;</li> <li>– недостатнє використання потенціалу інтернаціоналізації;</li> <li>– недостатній рівень володіння іноземними мовами всіх учасників освітнього процесу;</li> <li>– недостатнє використання можливостей міжнародної мобільності.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*Примітка. Побудовано автором на основі [38]

Для оцінки адаптованості системи мотивації НУ «Запорізька політехніка» важливо розглянути ключові виклики, які впливають на ефективність мотиваційних механізмів, та ідентифікувати основні проблеми. Разом із цим університет має й певні позитивні досягнення, які свідчать про часткову адаптованість до сучасних умов.

Однією з основних проблем є низький рівень заробітної плати. Хоча вона покриває базові потреби працівників, її зростання не відповідає темпам інфляції, особливо починаючи з 2022 року. Негативний вплив війни на економіку країни значно посилив цю проблему, погіршивши фінансове становище співробітників. Це створює ризик втрати кадрів, оскільки багато працівників можуть шукати інші джерела доходу або змінювати місце роботи, що негативно позначається на кадровій стабільності університету.

Це тісно пов'язано з другою проблемою — зменшенням кількості персоналу. Як показують дані, середньомісячна кількість науково-педагогічних працівників знизилася з 663 осіб у 2022 році до 611 у 2023 році. Однією з причин цього може бути перевантаження працівників через збільшення навчального навантаження на одного викладача. Однією з причин

є природне вибуття співробітників і зменшений рівень поповнення молодими випускниками. На деяких кафедрах таке поповнення відсутнє вже протягом багатьох років. Крім того, низька заробітна плата та відсутність достатніх стимулів для професійного розвитку також сприяють відтоку персоналу. Також на це впливає кризовий контекст України, що супроводжується викликами, пов'язаними зі структурою людського капіталу. Зокрема, велика кількість безробітних, масовий відтік кваліфікованих фахівців за кордон, ризик втрати значної кількості громадян, які виїхали з країни в пошуках тимчасового притулку [52].

Ще одним важливим аспектом, який впливає на ефективність мотивації, є психологічний стан працівників. Немає інформації про те, чи ведеться моніторинг психологічного стану співробітників і чи проводяться регулярні опитування з цього приводу. Місто Запоріжжя перебуває під постійними обстрілами з боку окупаційних сил, тому академічний персонал динамічно переїжджає в безпечніші регіони [49]. Важливо враховувати цей фактор, адже психологічний стан працівників напряду впливає на їхню продуктивність і загальну ефективність роботи. Відсутність підтримки в цій сфері може посилювати стрес і знижувати мотивацію.

Крім того, університет покладається переважно на разові опитування для оцінки мотивації персоналу. У відкритих джерелах є інформація лише про одне соціологічне опитування, проведене у 2022-2023 роках, яке охоплювало деякі аспекти мотивації працівників. Відсутність регулярного моніторингу ускладнює виявлення системних проблем та своєчасну розробку ефективних рішень. Регулярний аналіз мотиваційних факторів дозволив би більш ефективно адаптувати систему мотивації до потреб співробітників.

Проаналізувавши та оцінивши ефективність системи мотивації в Національному університеті «Запорізька політехніка», можна зробити висновки щодо основних переваг та недоліків цієї системи.

До основних переваг мотиваційної системи належать:

- модернізація матеріально-технічної бази (інвестиції у ремонт аудиторій, лабораторій, гуртожитків, спортивних комплексів);
- оснащення навчальних приміщень сучасними мультимедійними засобами;
- забезпечення безпеки працівників та студентів через облаштування укриттів та проведення інструктажів;
- розвиток корпоративної культури (організація культурно-масових заходів, участь профспілок у роботі ректорату);
- гнучкий підхід до організації роботи викладачів (поєднання наукової, навчальної та організаційної діяльності);
- участь у міжнародних програмах, таких як Erasmus+ тощо;
- сприяння професійному розвитку через міжнародні стажування та наукові проєкти;
- підтримка атмосфери взаємоповаги та довіри у колективі.

Водночас система має і недоліки, з яких можна виділити:

- низький рівень заробітної плати, що не відповідає темпам інфляції;
- скорочення кількості науково-педагогічних працівників;
- перевантаження працівників через нерівномірний розподіл навчального навантаження;
- недостатня ефективність стимулювання наукової діяльності;
- відсутність систематичного моніторингу психологічного стану персоналу;
- недостатнє охоплення безпековими заходами у всіх корпусах;
- обмежені можливості для професійного розвитку через фінансові труднощі;
- нерегулярність оцінки мотиваційних чинників (разові опитування замість систематичного моніторингу);
- застарілість і зношеність частини матеріально-технічної бази.

Отже, мотиваційна система університету характеризується як певними

досягненнями, так і значними викликами. Для її вдосконалення необхідно зосередитися на підвищенні матеріального стимулювання, створенні системи моніторингу психологічного стану персоналу, регулярній оцінці мотивації та залученні працівників до прийняття стратегічних рішень. Реалізація цих заходів дозволить університету підвищити ефективність роботи персоналу та зміцнити свою конкурентоспроможність у сучасних умовах.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі розглянуто особливості мотиваційної системи Національного університету «Запорізька політехніка», яка забезпечує підтримання високого рівня освітньої, наукової та організаційної діяльності. Аналіз організаційно-структурної характеристики університету виявив, що заклад є потужним багатопрофільним освітньо-науковим центром, який забезпечує якісну підготовку фахівців та створює умови для професійного розвитку працівників. Збільшення кількості студентів і розширення освітніх програм позитивно впливають на фінансову стабільність закладу, проте ставлять виклики щодо оптимізації ресурсів.

Система мотивації в університеті поєднує матеріальні та нематеріальні механізми стимулювання. Матеріальні аспекти охоплюють конкурентну оплату праці, соціальні гарантії, премії, компенсації, фінансування підвищення кваліфікації та участь у грантових програмах. Нематеріальна мотивація включає гнучкий графік роботи, корпоративну культуру, підтримку професійного розвитку та можливості для академічної мобільності. Особлива увага приділяється забезпеченню комфортних умов праці, впровадженню сучасних мультимедійних технологій та підвищенню безпеки в умовах воєнного стану.

Аналіз показав, що університет активно модернізує матеріально-технічну базу та розширює міжнародну співпрацю, впроваджуючи сучасні практики викладання і створюючи умови для професійного зростання

персоналу. Водночас виявлено низку проблем, зокрема нерівномірність навантаження між працівниками, недостатню інтеграцію персоналу у процес прийняття стратегічних рішень, а також потребу в покращенні інфраструктури. Значна частина аудиторій і лабораторій потребує оновлення, а недостатня кількість безпекових заходів викликає занепокоєння.

Серед основних напрямів вдосконалення системи мотивації виділено оптимізацію кадрової політики, розвиток програм підтримки емоційного здоров'я, модернізацію інфраструктури та інтеграцію співробітників у процес управління. Збалансована система стимулювання, що враховує специфіку освітньої сфери, сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей університету.

Таким чином, мотиваційна система НУ «Запорізька політехніка» демонструє значний потенціал для забезпечення сталого розвитку закладу за умови врахування сучасних викликів та вдосконалення існуючих механізмів стимулювання.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ НУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

### **3.1 Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу**

У сучасних умовах управління вищим навчальним закладом система мотивації персоналу виступає важливим інструментом досягнення високої ефективності його діяльності. З огляду на постійні зміни у сфері освіти, зростання вимог до якості освітніх послуг та конкуренцію між закладами, питання вдосконалення системи мотивації стає особливо актуальним. Висококваліфікований і мотивований персонал є основою успішного функціонування навчального закладу, забезпечуючи реалізацію його стратегічних цілей.

Аналіз, проведений у попередніх розділах, показав, що система мотивації персоналу НУ «Запорізька політехніка» має багато позитивних сторін. Вони допомагають підтримувати професійну активність співробітників і сприяють їхній ефективній роботі. Водночас були виявлені деякі недоліки, які знижують результативність цієї системи та потребують уваги для подальшого вдосконалення.

Важливість удосконалення системи мотивації персоналу зумовлена також її впливом на створення позитивного іміджу закладу, зниження плинності кадрів і формування атмосфери довіри та співпраці всередині колективу. Успішна реалізація таких змін забезпечить не лише зростання індивідуальної продуктивності працівників, а й сприятиме досягненню стратегічних цілей закладу.

Ефективна система мотивації дозволяє не лише створити сприятливі умови для роботи, а й забезпечити:

- зростання здорової конкуренції в колективі, що стимулює досягнення вищих результатів;
- покращення можливостей для самореалізації співробітників, підвищення ефективності та якості їх професійної діяльності;
- зростання рівня конкурентоспроможності закладу серед інших вищих навчальних установ, що забезпечує попит на його освітні послуги серед абітурієнтів.

Провівши аналіз та оцінку системи мотивації персоналу в НУ «Запорізька політехніка», можна зробити висновок, що вона має достатній рівень розвитку та включає ряд ефективних елементів. Проте, як і в будь-якій системі управління персоналом, виникають певні проблеми, пов'язані як із внутрішніми, так і з зовнішніми чинниками. Це цілком природно, адже управління персоналом – це динамічний процес, який вимагає постійного вдосконалення для відповідності сучасним реаліям.

Особливістю цієї сфери є її постійна змінність, яка часто обумовлена зовнішніми обставинами. Події останніх років, такі як пандемія, війна та інші виклики, значно вплинули на умови роботи та рівень мотивації працівників. Зміни у зовнішньому середовищі вимагають від управлінців швидкої адаптації системи мотивації, зосереджуючи увагу на створенні умов, які підтримують стабільність роботи колективу, забезпечують можливість професійного зростання та підвищують загальний рівень задоволеності працівників.

Таким чином, навіть добре організована система мотивації потребує регулярного перегляду, адаптації до нових умов і викликів. Це дозволяє не лише зберігати існуючий рівень ефективності, але й створювати передумови для довгострокового розвитку як персоналу, так і всього навчального закладу.

Ми пропонуємо університету новий циклічний підхід до вдосконалення системи мотивації, який включає чотири основні етапи: аналіз і оцінку чинної системи мотивації, детальну діагностику наявних проблем, вирішення цих проблем із пошуком нових механізмів та ефективно впровадження нових заходів. Такий підхід забезпечує постійне функціонування системи, її

адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів. Цей процес представлений у вигляді кругової схеми (рис 3.1).



Рис. 3.1 Циклічний підхід до процесу вдосконалення системи мотивації персоналу в НУ «Запорізька політехніка»

\*Примітка. Побудовано автором

На першому етапі проводиться аналіз та оцінка системи мотивації. Це глибоке вивчення існуючої системи, її елементів, інструментів і підходів. Основна мета цього етапу – визначити сильні та слабкі сторони системи, а також оцінити, наскільки вона відповідає сучасним викликам і потребам працівників. Результати такого аналізу створюють базу для подальшої роботи над удосконаленням мотиваційного процесу.

Далі здійснюється діагностика проблем, яка є критично важливою для ефективного вдосконалення. На цьому етапі виявляються основні проблемні зони та фактори, які заважають досягати бажаних результатів. Це можуть бути недоліки у матеріальному чи нематеріальному стимулюванні, нерівність у розподілі мотиваційних заходів або недостатнє врахування потреб окремих груп працівників. Виявлення цих проблем дозволяє сформулювати чітке уявлення про те, що саме потребує змін.

Наступний етап включає вирішення проблем та пошук нових механізмів мотивації. Це передбачає розробку інноваційних підходів, які відповідають сучасним тенденціям і враховують специфіку діяльності закладу. Особливу увагу приділяють збалансованому поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, створенню умов для професійного розвитку працівників і підвищенню їхньої залученості до життя закладу. Запропоновані рішення мають не лише усувати недоліки, а й створювати додаткові можливості для персоналу.

Завершальним етапом є впровадження змін. На цьому етапі запропоновані рішення реалізуються через конкретні заходи, програми та ініціативи. Особливо важливо забезпечити контроль за виконанням цих змін, оцінити їхній вплив на систему мотивації та, за потреби, вносити корективи. Це дозволяє гарантувати, що результати впроваджених змін відповідають очікуванням і сприяють досягненню поставлених цілей.

У таблиці нижче (табл. 3.1) детально представлено дії, які складають кожен з етапів процесу вдосконалення системи мотивації, що дозволяє краще зрозуміти їх зміст і послідовність реалізації.

Таблиця 3.1

#### Елементи процесу вдосконалення системи мотивації персоналу

| Етапи процесу вдосконалення системи мотивації персоналу | Дії, які включає етап                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз та оцінка                                        | Збір даних: опитування співробітників, аналіз KPI, вивчення документів і умов праці; оцінка сильних і слабких сторін системи. |
| Діагностика проблем                                     | Виявлення причин низької мотивації, аналіз демотивуючих факторів, визначення проблемних зон у системі.                        |
| Розв'язання проблем та пошук нових механізмів           | Розробка рішень для усунення проблем; пошук і тестування нових методів мотивації (матеріальних та нематеріальних).            |
| Впровадження змін                                       | Впровадження запропонованих змін у робочі процеси; моніторинг ефективності нових підходів і адаптація.                        |

У ході нашого дослідження вже було проведено аналіз і оцінку системи мотивації в університеті, який можна взяти за приклад. Він базувався переважно на вивченні документації, що важливо зазначити, адже у відкритих джерелах університету не було знайдено анкет чи опитувань, пов'язаних із мотивацією персоналу. Така ситуація свідчить про необхідність запровадження в університеті систематичних опитувань і анкетування працівників з питань мотивації. Відсутність таких даних говорить про недостатню реалізацію етапу аналізу й оцінки мотивації, оскільки нині наявні лише кількісні показники, отримані з офіційних документів. Натомість бракує якісної інформації про те, як працівники сприймають мотивацію, що їх найбільше стимулює або, навпаки, залишається без впливу.

Аналіз системи мотивації університету дозволив діагностувати низку проблем, які тісно пов'язані між собою й утворюють причинно-наслідковий ланцюг.

Основною причиною є низький рівень заробітної плати, що не відповідає темпу інфляції. Це зумовлено складним економічним становищем країни в умовах воєнного стану. Невідповідність доходів викликає відтік науково-педагогічних працівників, зокрема за кордон, у пошуках кращих умов праці. Як наслідок, зменшення кількості працівників призводить до нерівномірного розподілу навчального навантаження, що створює перевантаження для тих, хто залишається працювати в університеті.

Перевантаження, своєю чергою, негативно впливає на продуктивність персоналу та обмежує їхню можливість займатися науковою діяльністю. Водночас відсутність систематичного моніторингу психологічного стану працівників ускладнює своєчасне виявлення й вирішення проблем, пов'язаних із емоційним вигоранням.

Проблеми також зачіпають безпекову сферу: недостатнє охоплення заходами безпеки у корпусах університету створює додаткові ризики для працівників і студентів. Паралельно фінансові труднощі обмежують

можливості професійного розвитку персоналу, знижуючи їхню конкурентоспроможність і мотивацію до кар'єрного зростання.

Усі виявлені проблеми зумовлені впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, інфляція та воєнний стан, створюють обмеження для фінансових і матеріальних ресурсів університету. Водночас внутрішні чинники, як-от недоліки в організації праці, відсутність систематичного моніторингу потреб працівників і застаріла матеріально-технічна база, посилюють ці проблеми.

Згідно із запропонованим нами підходом, ефективна система мотивації повинна бути здатною адаптуватися до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі шляхом впровадження нових методів і механізмів стимулювання. Це передбачає не лише своєчасне виявлення й усунення проблем, але й постійний пошук і реалізацію інноваційних підходів, що відповідатимуть актуальним викликам і сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу.

Для забезпечення стабільного розвитку університету та підвищення ефективності роботи науково-педагогічного персоналу необхідно вирішити низку викликів, пов'язаних із системою мотивації. Виявлені в ході нашого дослідження проблеми чітко демонструють, що існуюча система стимулювання потребує вдосконалення та адаптації до сучасних умов.

Подальші рекомендації спрямовані на розробку нових підходів і шляхів подолання визначених недоліків. Ми пропонуємо низку заходів, які покликані покращити як матеріальну, так і нематеріальну складову мотивації персоналу.

Першочергову увагу слід приділити фінансовим аспектам, адже вони є основою стабільності та задоволеності працівників. Низький рівень заробітної плати, що значною мірою визначається Єдиною тарифною сіткою (ЄТС), є одним з основних факторів, які знижують мотивацію викладачів і науково-педагогічних працівників університету. Діючі механізми нарахування зарплат за допомогою ЄТС мають кілька недоліків, серед яких неспроможність врахувати специфіку та різноманітність видів діяльності працівників,

відсутність гнучкості у відповіді на зовнішні економічні виклики, а також труднощі в інтеграції підвищення оплати праці з результатами роботи. У результаті університет змушений шукати альтернативи для забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати своїм працівникам.

Для вирішення цієї ситуації важливо знайти додаткові джерела фінансування університету. Оскільки університет обмежений у можливостях зміни тарифних ставок, основна увага повинна бути спрямована на розширення позабюджетних надходжень.

Ми пропонуємо ряд методів для залучення додаткових фінансових ресурсів, які можуть забезпечити університету необхідні кошти для покращення системи мотивації працівників та підвищення їх заробітної плати. Ці методи детально описані в таблиці нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Пропозиції щодо залучення додаткових фінансових ресурсів

| Метод залучення фінансових ресурсів           | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення грантів від міжнародних організацій | Університет може подавати заявки на міжнародні гранти для розвитку наукових досліджень, інноваційних проєктів, культурних та освітніх програм. Це дасть змогу отримати кошти на покриття витрат на наукову діяльність, розробку нових курсів, а також на удосконалення інфраструктури. Важливою частиною цього процесу є належне оформлення заявок і демонстрація відповідності вимогам грантодавців. |
| Співпраця з бізнесом                          | Встановлення партнерських відносин з приватними компаніями дозволяє залучати фінансування через корпоративні спонсорства, спільні дослідницькі проєкти або навчальні ініціативи. Бізнес може фінансувати освітні програми або надавати ресурси для практичної підготовки студентів, що в свою чергу покращує якість освіти та забезпечує фінансування для університету.                               |
| Запуск платних освітніх програм та курсів     | Університет може організувати платні курси та тренінги для зовнішніх учасників, наприклад, для абітурієнтів або фахівців, які хочуть підвищити свою кваліфікацію. Це допоможе не лише покращити рівень освіти, а й отримати додаткові фінансові ресурси для внутрішнього розвитку університету.                                                                                                       |

## Продовження табл. 3.2

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація благодійних фондів та кампаній           | Університет може створювати благодійні фонди для підтримки своїх наукових і освітніх ініціатив. Це можуть бути як внутрішні кампанії серед випускників, так і залучення корпоративних спонсорів, організація фандрейзингових заходів, де збираються кошти для розвитку університету. Такий метод дозволяє не тільки зібрати фінанси, а й зміцнити зв'язки з випускниками та потенційними партнерами.                                                                    |
| Розвиток інвестиційних проєктів та стартапів         | Університет може виступати ініціатором інвестиційних проєктів, зокрема в сфері наукових досліджень, інновацій та стартапів. Організація акселераційних програм для молодих підприємців та стартапів у сфері технологій, науки і освіти допоможе залучити інвестиції як від приватних інвесторів, так і від фондів. Це дасть змогу не тільки збільшити фінансування для університету, а й інтегрувати студентів та викладачів у сучасний економічний процес.             |
| Платні освітні послуги для абітурієнтів та студентів | Університет може організовувати платні послуги для абітурієнтів, такі як курси з підготовки до вступу або інтенсиви для тих, хто хоче покращити свої знання в певних галузях. Також можливе введення платних факультативних курсів чи спецкурсів, які стануть додатковим джерелом фінансів. Це допоможе університету підвищити свої доходи, при цьому не знижуючи доступності основної освітньої програми для студентів.                                                |
| Розвиток інфраструктури для здачі в оренду           | Враховуючи наявність великих університетських приміщень та спортивних об'єктів, університет може здавати частину своїх приміщень в оренду для проведення конференцій, семінарів, корпоративних заходів, а також для використання спортивної та культурної інфраструктури. Це може стати значним джерелом фінансування.                                                                                                                                                  |
| Платформи для онлайн-освіти та MOOCs                 | Інвестиції в створення онлайн-курсів та масових відкритих онлайн-курсів (MOOCs) дозволяють університетам залучати платних користувачів не тільки з України, а й з-за кордону. Крім того, такі платформи можуть бути використовувані для підвищення кваліфікації фахівців у різних галузях. Університет може організовувати платні курси, сертифікати чи дипломи для фахівців, що стане ще одним додатковим джерелом фінансування.                                       |
| Програми для залучення меценатів та спонсорів        | Спільно з благодійними організаціями або приватними меценатами університет може створювати програми для залучення донорів. Це можуть бути спеціальні стипендії, фонди на наукові дослідження, нагороди для кращих студентів чи професорів. Університет може налагодити контакт із бізнесом і науковими установами для залучення спонсорських коштів на певні програми чи ініціативи, що також підвищить репутацію університету та дозволить отримати додаткові фінанси. |

Залучення додаткових фінансових ресурсів є важливою складовою для забезпечення стабільного розвитку університету та підвищення ефективності системи мотивації. Зокрема, поповнення фінансових ресурсів допоможе вирішити проблему обмежених можливостей для професійного розвитку працівників, що виникає через фінансові труднощі. Завдяки збільшенню спеціального фонду університет може забезпечити додаткові кошти для преміювання працівників, що досягають високих результатів у навчальній, науковій та організаційній діяльності. Одним із важливих напрямів є покращення преміальної системи, де залучені кошти дозволять встановити чіткі критерії для премій, пов'язаних з конкретними досягненнями. Зокрема, працівники, які публікуються в міжнародних наукових журналах або беруть участь у міжнародних проєктах, можуть отримувати додаткові винагороди.

Також поповнення фонду дасть можливість університету фінансувати участь працівників у наукових конференціях, тренінгах, курсах, що підвищить їх кваліфікацію та загальний рівень професіоналізму. Завдяки таким додатковим фінансовим ресурсам можна запровадити механізм заохочення за виконання додаткових завдань, таких як впровадження інновацій, підвищення якості навчання або активна участь у дослідженнях.

Окрім цього, розширення фінансування дозволить створити резервний фонд для надання матеріальної допомоги працівникам у випадку надзвичайних ситуацій (хвороби, сімейні обставини, смерть близьких), що значно підвищить соціальну відповідальність університету і забезпечить додаткову підтримку співробітників у складних життєвих ситуаціях. Такий підхід не лише забезпечує додаткові стимули для працівників, але й дозволяє університету бути гнучким і швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, створюючи сприятливі умови для зростання його кадрів.

В умовах економічної кризи, коли ресурси для матеріального стимулювання обмежені, зростає важливість нематеріальних методів мотивації співробітників, що дозволяє підтримувати залученість до роботи.

Багато організацій зазнали фінансових труднощів через обмеження, спричинені пандемією, а введення воєнного стану ще більше загострило економічні проблеми. Це значно обмежило можливості для застосування звичних форм матеріального заохочення, таких як бонуси та премії. Проте, навіть у таких складних умовах існують інші способи заохочення працівників.

Наприклад, компанії можуть пропонувати працівникам безплатне харчування, компенсувати витрати на транспорт або надавати житло. Крім того, варто запроваджувати корпоративні знижки на продукцію чи послуги компанії. Окрім цього, важливо не відмовлятися від організації корпоративних заходів, святкувань важливих дат та днів народжень працівників, адже такі події можуть допомогти зняти стрес, згуртувати колектив і покращити атмосферу всередині організації. Під час таких заходів також можна організувати благодійні збори для підтримки ЗСУ та інших постраждалих верств населення, що дозволить не лише поліпшити моральний клімат, але й проявити соціальну відповідальність [9].

Важливою умовою для підвищення ефективності роботи співробітників є створення безпечних і комфортних умов праці. Для цього необхідно вирішити вже існуючі проблеми з фізичними умовами праці, зокрема з застарілістю і зношеністю частини матеріально-технічної бази, а також із недостатнім охопленням безпековими заходами, зокрема з наявністю укриттів та бомбосховищ у всіх корпусах університету.

Університет вже активно займається оновленням матеріально-технічної бази, що є важливим кроком для створення комфортних і безпечних умов праці для співробітників. В рамках цього процесу здійснюється комплексний аудит стану приміщень і обладнання, щоб визначити зношені і застарілі елементи інфраструктури. Оновлення систем опалення, освітлення, вентиляції та обладнання в навчальних аудиторіях і лабораторіях є необхідним для покращення умов праці і підвищення продуктивності працівників.

Однак, важливо враховувати думку самого персоналу щодо пріоритетності покращення тих чи інших елементів матеріально-технічної

бази. Для цього університет може організувати опитування серед співробітників або консультації, щоб визначити, які аспекти інфраструктури потребують негайного оновлення, а які можна покращити в довгостроковій перспективі. Врахування їхніх побажань дозволить більш ефективно спрямувати фінансові ресурси на найбільш важливі й термінові потреби, що позитивно вплине на загальний рівень задоволеності працівників і ефективність їхньої роботи.

Що стосується безпекових заходів, необхідно вжити заходів для забезпечення належного стану укриттів та бомбосховищ у всіх корпусах. Це включає не лише перевірку їх на відповідність сучасним вимогам безпеки, а й забезпечення наявності необхідного запасу води, їжі та медичних засобів, щоб гарантувати безпеку працівників у разі надзвичайних ситуацій. Важливим етапом є проведення регулярних перевірок наявності всіх необхідних засобів захисту та підготовка співробітників до дій у випадку надзвичайної ситуації через тренування і навчання.

Окрім цього, необхідно забезпечити кращий доступ до укриттів для всіх працівників, незалежно від їх місцеперебування в корпусах університету. Проблема недостатнього покриття безпековими заходами можна вирішити за рахунок додаткового облаштування укриттів у тих приміщеннях, де їх не вистачає, або за рахунок ремонту та модернізації вже існуючих.

Такі заходи не тільки покращать фізичні умови праці, але й значно підвищать рівень безпеки співробітників університету, що в свою чергу сприятиме створенню сприятливого і стабільного робочого середовища.

Що стосується психологічних умов, діагностуючи проблеми в системі мотивації персоналу університету, ми зіштовхнулись з тим, що в університеті немає систематичного моніторингу психологічного стану персоналу. Це є серйозною проблемою, адже відсутність регулярного оцінювання психологічного стану може призвести до ігнорування психологічних проблем серед працівників, що в свою чергу негативно впливає на їх мотивацію та ефективність роботи. Особливо важливою ця проблема є в умовах війни, коли

рівень стресу значно зростає, а університет розташований в прифронтовому місті.

Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо впровадити систему регулярного моніторингу психологічного стану персоналу, що дозволить вчасно виявляти стресові ситуації, емоційне вигорання та інші негативні психологічні наслідки, з якими можуть стикатися співробітники. Така система включатиме використання різноманітних психологічних тестів і методик, які допоможуть оцінити рівень стресу, емоційного вигорання та задоволення умовами праці серед співробітників університету.

Основну відповідальність за організацію цієї роботи має нести психолог університету, який буде проводити регулярні тести, інтерпретувати їх результати і надавати індивідуальну психологічну підтримку працівникам у разі необхідності. Крім того, відділ кадрів повинен координувати ці процеси, організовувати тестування та забезпечувати конфіденційність отриманих даних. Керівники підрозділів мають активно сприяти створенню здорового психологічного клімату в колективах та реагувати на сигнали про можливі проблеми у своїх командах.

Що стосується самих методів моніторингу, то для діагностики психологічного стану персоналу можна використовувати різні психологічні тести та методики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Методи моніторингу психологічного стану персоналу

| Метод                                   | Опис                                                                      | Ціль                                                                      |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Тест Кеттелла (для оцінки рівня стресу) | Оцінка рівня тривожності та стресових реакцій через відповіді на питання. | Визначення загального рівня стресу серед працівників.                     |
| Шкала стресу Лазаруса та Фолкмана       | Оцінка індивідуальних реакцій на стресові ситуації через шкалу.           | Визначення способів адаптації до стресу та його впливу на співробітників. |

Продовження табл. 3.3

|                                                   |                                                                                                                     |                                                                                                |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Шкала Масlach (для емоційного вигорання)          | Визначення емоційного вигорання через три основні показники: виснаженість, деперсоналізація, особиста ефективність. | Оцінка ступеня емоційного вигорання серед працівників.                                         |
| Шкала задоволення роботою                         | Оцінка рівня задоволення умовами праці, ставленням керівництва, підтримкою в колективі.                             | Визначення ступеня задоволення роботою і умовами праці.                                        |
| Опитувальники для вивчення психологічного клімату | Анкетування для оцінки атмосфери в колективі, рівня довіри, ставлення до керівництва.                               | Визначення соціально-психологічного клімату в колективі.                                       |
| Індивідуальні інтерв'ю та фокус-групи             | Особисті зустрічі або групові обговорення, що дозволяють виявити проблеми та потреби співробітників.                | Виявлення індивідуальних або колективних проблем, що не можна виявити через тести.             |
| Групові тренінги                                  | Навчальні курси для розвитку навичок управління стресом, емоціями, поліпшення взаємодії в колективі.                | Покращення емоційного клімату в колективі та розвитку персональних навичок управління стресом. |

Діагностика психологічного стану має бути організована через анонімні онлайн-опитувальники в Google Форми, що дозволить забезпечити конфіденційність і отримати від співробітників чесні відповіді. Також важливими є персональні інтерв'ю з психологом та групові тренінги для розвитку навичок управління стресом та емоціями.

У кризових ситуаціях важливо забезпечити постійний контакт і взаємодію в команді. Для ефективної роботи корисно збільшити кількість планерок та зустрічей з обов'язковою зворотною комунікацією. Це дозволить оперативно отримувати інформацію про прогрес та результати, а також відповідати на запитання співробітників, які виникають через зміни в умовах праці. Однак, не слід забувати і про неформальне спілкування: короткі розмови про самопочуття чи особисті справи допоможуть зберегти соціальну складову взаємодії в колективі [9].

Крім того, важливо враховувати, що відновлення довоєнних показників може бути неможливим в умовах теперішньої реальності. Тому важливо переглянути існуючі KPI і створити нову систему оцінки праці, яка відповідатиме новим реаліям і враховуватиме стан колективу. Коли працівники чітко розуміють свої завдання та обсяги роботи, вони будуть більш мотивовані. Окрім цього, регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів на день, тиждень і місяць дозволяє зосередитися на актуальних питаннях і оперативно коригувати дії в разі непередбачуваних ситуацій. Для зниження стресу в команді доцільно уникати жорстких дедлайнів, натомість плануючи час з урахуванням запасу і регулярно контролюючи прогрес [9].

У висновку можна сказати, що регулярний моніторинг психологічного стану працівників дозволить вчасно реагувати на можливі проблеми та забезпечить психологічну підтримку тим, хто її потребує. Це в свою чергу сприятиме підвищенню мотивації, зниженню рівня стресу та покращенню психологічного клімату в університеті.

Реалізація запропонованих механізмів покращення матеріальної та нематеріальної мотивації сприятиме значному підвищенню якості умов праці, зниженню рівня стресу серед співробітників та зростанню загальної мотивації персоналу. Удосконалення системи оплати праці, створення безпечних і комфортних умов, покращення можливостей для кар'єрного та професійного розвитку, а також запровадження психологічної підтримки в комплексі сприятимуть зниженню відтоку кадрів. Це стане важливим кроком для повернення викладачів, які виїхали за кордон унаслідок війни, до роботи в університеті.

Одночасно такі зміни дозволять зменшити навантаження на поточний склад співробітників, що позитивно вплине на їх продуктивність і задоволеність роботою. Крім того, університету важливо працювати над залученням нових фахівців. Для цього доцільно розробити програми адаптації для молодих викладачів, зокрема менторство з боку досвідчених колег,

організовувати конкурси на посади з прозорими і чіткими критеріями відбору, а також активно співпрацювати з випускниками й аспірантами, стимулюючи їх до побудови кар'єри саме в університеті.

Такий підхід дозволить університету не лише зміцнити кадровий потенціал, а й підвищити його конкурентоспроможність у системі вищої освіти.

Зниження навчального навантаження на науково-педагогічних працівників у поєднанні зі збільшенням штату співробітників дозволить викладачам приділяти більше часу науковій діяльності. Це сприятиме покращенню наукових показників університету, які дещо знизилися впродовж останніх років. Більша залученість у наукову роботу відкриє можливості для публікацій у провідних наукових журналах, участі у міжнародних конференціях, створення нових дослідницьких проєктів і грантових програм.

Для підвищення наукових показників університету варто також розвивати внутрішню систему підтримки наукових ініціатив, зокрема, створення додаткових грантових програм для викладачів і науковців, що стимулюватиме їх до більш активної участі у наукових дослідженнях. Важливо також посилити співпрацю з іншими університетами та науково-дослідними установами, як національного, так і міжнародного рівня, що сприятиме обміну знаннями та досвідом.

Залучення більше фінансування для проведення наукових досліджень, а також розвиток інфраструктури для підтримки наукової роботи, зокрема, лабораторій, бібліотек і баз даних, допоможе створити умови для реалізації амбітних наукових проєктів. Крім того, можна розглянути створення мотиваційних програм для молодих учених, що включатимуть фінансування аспірантських та докторантських робіт, а також надання можливостей для обміну досвідом з міжнародними науковими колами.

Таким чином, підвищення уваги до наукової роботи, збільшення ресурсів та надання належних умов для науковців дозволить значно

поліпшити наукові показники університету та зміцнити його репутацію на національному та міжнародному рівнях.

Враховуючи наведені пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу НУ «Запорізька політехніка», можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, ефективна система мотивації є ключовим фактором для підтримки високої продуктивності працівників і стабільного розвитку університету, особливо в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність та воєнний стан.

По-друге, успішна реалізація запропонованих заходів, зокрема вдосконалення матеріальних та нематеріальних стимулів, створення безпечних умов праці, запровадження системи психологічної підтримки та моніторингу стану працівників, дозволить зменшити рівень стресу, підвищити загальну мотивацію і знизити відтік кадрів.

Завдяки цьому університет зможе не лише зберегти, а й зміцнити свій кадровий потенціал, що сприятиме зростанню наукової та освітньої діяльності, а також підвищить конкурентоспроможність національному та міжнародному рівні. Підвищення уваги до наукових ініціатив, розвиток нових механізмів фінансування та залучення додаткових ресурсів дозволить покращити наукові показники університету, що стане важливим кроком у його подальшому розвитку.

### **3.2 Розробка анкети для оцінки мотивації працівників університету**

У сучасних умовах діяльності закладів вищої освіти важливо не лише впроваджувати ефективні програми мотивації, але й регулярно оцінювати їхню ефективність. Це допомагає зрозуміти, наскільки заходи задовольняють потреби працівників. Серед методів оцінювання виділяються анкетування, інтерв'ю з працівниками та аналіз їхніх професійних досягнень. Анкетування забезпечує отримання кількісних даних, які відображають рівень

задоволеності викладачів умовами праці, особливостями діяльності та елементами мотиваційної системи. Також цей метод дозволяє виявити очікування та потреби працівників.

Для оцінки мотивації персоналу ми пропонуємо розроблену анкету, яка може служити зразком для університету при створенні власних систем оцінювання мотивації працівників. Запропонований інструмент містить питання, спрямовані на аналіз ключових факторів, що впливають на мотивацію, задоволеність працівників умовами праці, їхні потреби та очікування. Використання цієї анкети дозволить адміністрації університету не лише отримати корисну інформацію для покращення існуючих мотиваційних програм, але й розробити більш ефективні стратегії управління персоналом.

Метою анкети є з'ясування рівня мотивації працівників університету, визначення ключових чинників, що впливають на їхню трудову діяльність, а також виявлення напрямів для вдосконалення системи мотивації.

Основними завданнями анкети є:

- оцінка задоволеності працівників умовами праці;
- визначення рівня матеріальної та нематеріальної мотивації;
- виявлення впливу лідерства та управлінської політики на мотивацію;
- ідентифікація основних проблем, що заважають ефективній роботі.

Методика проведення анкетування є ключовим етапом дослідження мотивації працівників університету. Для досягнення максимальної ефективності та достовірності результатів враховуються такі аспекти:

Анкетування буде проведено анонімно, що є важливим для забезпечення чесних і відкритих відповідей. Співробітників буде переконано в тому, що їхні відповіді допоможуть керівництву покращити умови праці та підвищити загальний рівень задоволеності персоналу. У всіх комунікаціях буде наголошено, що думка кожного респондента має значення, а результати анкетування будуть враховані при прийнятті управлінських рішень.

Анкета буде доступна як у паперовій, так і в електронній формі, залежно від зручності для співробітників. Для забезпечення анонімності паперові анкети будуть здаватися у спеціально підготовлені скриньки для збору, які будуть розташовані в доступних, але конфіденційних місцях університету. Наприклад, це можуть бути приймальні відділу кадрів або адміністративні приміщення, куди мають доступ лише працівники університету.

Для електронної форми рекомендується використовувати Google Forms, оскільки ця платформа має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє легко заповнювати опитування без необхідності додаткових інструкцій. Посилання на анкету буде розіслано на корпоративні електронні поштові скриньки науково-педагогічних працівників.

Розсилка буде оформлена завідувачем кафедри або керівником структурного підрозділу та супроводжуватиметься офіційним листом. У листі буде зазначено мету анкетування, його важливість, а також надано чіткі інструкції щодо заповнення. Крім того, завідувачі кафедр та керівники підрозділів окремо донесуть важливість проходження анкети до працівників підрозділу, наголошуючи, що її результати можуть суттєво вплинути на вдосконалення системи мотивації.

Опитування триватиме тиждень, що дозволить усім зацікавленим працівникам знайти час для його заповнення. Хоча анкета не є обов'язковою, відділ кадрів у співпраці з кафедрою та керівниками підрозділів або іншим призначеним органом буде координувати процес проведення опитування, забезпечуючи його організованість і доступність.

Завдяки такій організації анкетування можна розраховувати на отримання достовірних даних, що дозволять ефективно виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики університету.

Методика проведення анкетування передбачає диференційований підхід, оскільки специфіка трудової діяльності різних категорій працівників університету має свої особливості. Для кожної категорії працівників доцільно

розробити окремий тип анкети, враховуючи специфіку їхньої роботи, рівень відповідальності, завдання та умови праці.

У цій роботі ми зосереджуємось на розробці анкети для науково-педагогічного персоналу, оскільки ця категорія складає основну частину кадрів університету та є однією з найскладніших у сенсі мотивування. Робота викладачів та науковців включає як викладання, так і наукову діяльність, що потребує значного залучення, креативності та високого рівня професійної самореалізації. Відповідно, анкета для цієї групи повинна враховувати особливості їхньої діяльності, такі як можливості професійного розвитку, баланс між викладацькою та науковою роботою, вплив адміністративних завдань на загальну мотивацію тощо.

Для інших категорій працівників (адміністративний персонал, технічні працівники тощо) також варто створити анкети, адаптовані до їхніх завдань і потреб, проте в межах даного дослідження ми детально розглянемо лише приклад анкети для науково-педагогічного персоналу. Такий підхід дозволить отримати цінну інформацію для подальшого вдосконалення мотиваційної системи університету, починаючи з найбільш важливої групи співробітників.

Анкета для оцінки мотивації НПП університету буде складатися з кількох тематичних блоків, кожен із яких відповідає за аналіз певної сфери мотивації. До таких блоків належать:

- загальні відомості про респондента;
- загальні питання по системі мотивації;
- оцінка умов праці;
- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- зовнішня мотивація;
- внутрішня мотивація;
- пропозиції та коментарі.

Кожен блок орієнтований на аналіз специфічних аспектів мотивації в університеті. Наприклад, питання в блоці «Матеріальна мотивація»

спрямовані на оцінку рівня задоволеності співробітників заробітною платою та іншими фінансовими заохоченнями, а блок «Внутрішня мотивація» зосереджується на аналізі особистісного задоволення працівників від виконуваної роботи.

У кожному з блоків буде представлено ряд питань із відповідями, які дозволять зібрати як кількісні, так і якісні дані. Питання можуть бути таких типів:

- закриті питання з вибором одного варіанту відповіді (наприклад, «Так»/«Ні»);
- закриті питання з вибором кількох варіантів відповіді (наприклад, «Що вас мотивує найбільше?» із переліком опцій);
- шкальні питання, де респондент оцінює твердження за певною шкалою (наприклад, від 1 до 5 або від «Повністю не згоден» до «Повністю згоден»);
- відкриті питання, які дозволяють респондентам висловити свої думки у вільній формі (наприклад, «Що б ви хотіли змінити в системі мотивації?»).

Варіанти відповідей можуть бути адаптовані залежно від конкретної мети дослідження. Наприклад, у деяких випадках буде доцільно використовувати не лише текстові, а й графічні або візуальні елементи (наприклад, піктограми для оцінки задоволеності умовами праці). Крім того, типи запитань і варіанти відповідей можуть бути змінені або доповнені відповідно до потреб університету та побажань організаторів опитування.

Головна мета анкети - отримати точні та об'єктивні дані, які допоможуть керівництву університету краще зрозуміти потреби співробітників і вдосконалити систему мотивації, зробивши її більш ефективною.

Перейдемо до розгляду анкети. Анкета повинна починатися зі вступного тексту, який виконує кілька важливих функцій. У цьому тексті слід представити мету дослідження, запевнити респондентів у конфіденційності

їхніх відповідей та пояснити, як будуть використовуватися зібрані дані. Вступний текст також має створити довірливу атмосферу та мотивувати співробітників взяти участь в опитуванні.

Приклади оформлення вступного тексту анкети, що включають різні варіанти формулювань та підходи, показані в таблиці нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Приклади оформлення вступного тексту анкети

| Елемент вступного тексту       | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета анкетування               | Ми проводимо це анкетування з метою оцінки рівня мотивації співробітників університету. Отримані результати допоможуть нам краще зрозуміти ваші потреби, виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації й запропонувати шляхи для її вдосконалення.                                          |
| Анонімність і конфіденційність | Опитування є повністю анонімним. Ваша думка важлива для нас, і всі відповіді будуть використовуватися виключно у зведеній формі для аналізу.                                                                                                                                                     |
| Заклик до чесності             | Ми просимо вас відповідати чесно та відкрито, оскільки це допоможе нам розробити ефективні заходи для покращення умов праці та мотиваційної політики.                                                                                                                                            |
| Інструкція із заповнення       | Анкета складається з кількох тематичних блоків. У кожному блоці представлені питання, на які можна відповідати шляхом вибору одного або кількох варіантів, а також відкриті питання, де ви можете поділитися своїми думками у вільній формі. На заповнення анкети потрібно близько 10-15 хвилин. |
| Контактна інформація           | Якщо у вас виникнуть питання або побажання щодо анкети, будь ласка, звертайтеся до відділу кадрів (електронна адреса або телефон).                                                                                                                                                               |
| Подяка                         | Ми щиро дякуємо вам за ваш час і готовність взяти участь в опитуванні. Ваші відповіді дуже важливі для нас!                                                                                                                                                                                      |

Такий вступний текст налаштує співробітників на участь у дослідженні, створить атмосферу довіри та підкреслить важливість їхнього внеску у вдосконалення системи мотивації університету.

Переходимо до опису блоків анкети. Анкета складається з кількох тематичних блоків, кожен з яких спрямований на аналіз певного аспекту мотивації співробітників. Почнемо з першого блоку.

### Блок 1. Загальні відомості про респондента.

Цей блок (табл. 3.5) призначений для збору базової інформації про науково-педагогічних працівників, яка допоможе сегментувати дані для аналізу та розуміння мотиваційних чинників у різних групах співробітників.

Таблиця 3.5

#### Питання та варіанти відповіді першого блоку анкети

| № | Питання                    | Варіанти відповіді                                                                      | Мета питання                                                                                                    |
|---|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Ваша посада                | - Професор<br>- Доцент<br>- Старший викладач<br>- Асистент<br>- Інше (зазначте)         | Ідентифікувати респондентів за посадовими категоріями для виявлення відмінностей у мотиваційних потребах.       |
| 2 | Ваш відділ/кафедра         | (Відкрите питання.<br>Респондент зазначає свою кафедру чи підрозділ у текстовій формі.) | Визначити відмінності в мотивації співробітників різних кафедр або структурних підрозділів університету.        |
| 3 | Стаж роботи в університеті | - Менше 1 року<br>- 1-5 років<br>- 6-10 років<br>- Понад 10 років                       | Виявити вплив стажу роботи на мотивацію, зокрема відмінності потреб у нових і досвідчених працівників.          |
| 4 | Ваш вік                    | - 18-25 років<br>- 26-35 років<br>- 36-50 років<br>- 51+ років                          | Зрозуміти, як вікові групи впливають на мотивацію, наприклад, що важливо для молодих і досвідчених працівників. |
| 5 | Ваш освітній рівень        | - Магістр<br>- Кандидат наук<br>- Доктор наук                                           | Оцінити залежність мотивації від освітнього рівня та наявність можливостей для професійного розвитку.           |

### Блок 2. Загальні питання по системі мотивації.

Цей блок (табл. 3.6) спрямований на формування загального уявлення про те, як науково-педагогічні працівники сприймають систему мотивації в університеті та її вплив на їхню продуктивність і задоволеність роботою.

Таблиця 3.6

**Питання та варіанти відповіді другого блоку анкети**

| № | Питання                                                                      | Варіанти відповіді                                                                                                                                                                                             | Мета питання                                                                                                                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Чи задоволені ви загальною системою мотивації в університеті?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повністю задоволений(-а)</li> <li>- Швидше задоволений(-а)</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Швидше незадоволений(-а)</li> <li>- Повністю незадоволений(-а)</li> </ul> | Оцінити загальну задоволеність співробітників поточною системою мотивації та визначити необхідність змін.                                                             |
| 2 | Як ви оцінюєте вплив системи мотивації на вашу продуктивність?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильно мотивує</li> <li>- Частково мотивує</li> <li>- Не впливає</li> <li>- Частково демотивує</li> <li>- Сильно демотивує</li> </ul>                                 | Визначити ефективність системи мотивації щодо стимулювання продуктивності працівників.                                                                                |
| 3 | Які основні аспекти системи мотивації, на вашу думку, потребують покращення? | (Відкрите питання.<br>Респондент може вільно висловити свої думки.)                                                                                                                                            | Зібрати пропозиції щодо покращення конкретних аспектів мотиваційної системи.                                                                                          |
| 4 | Чи відчуваєте ви, що система мотивації враховує ваші потреби?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, повністю</li> <li>- Частково</li> <li>- Ні</li> </ul>                                                                                                            | Оцінити, наскільки система мотивації відповідає індивідуальним очікуванням і потребам співробітників.                                                                 |
| 5 | Як ви оцінюєте прозорість системи мотивації та заохочень в університеті?     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повністю прозора</li> <li>- Швидше прозора</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Швидше непрозора</li> <li>- Повністю непрозора</li> </ul>                                 | Оцінити, наскільки співробітники вважають систему мотивації зрозумілою, чесною та прозорою, а також виявити можливі проблеми в комунікації щодо мотиваційних заходів. |

### Блок 3. Оцінка умов праці.

Цей блок (табл. 3.7) спрямований на визначення задоволеності працівників умовами праці, які є важливою складовою загальної мотивації.

Таблиця 3.7

#### Питання та варіанти відповіді третього блоку анкети

| № | Питання                                                                                             | Варіанти відповіді                                                                                                                                                                                               | Мета питання                                                                                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Як ви оцінюєте комфортність вашого робочого місця?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дуже комфортно</li> <li>- Скоріше комфортно</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше некомфортно</li> <li>- Дуже некомфортно</li> </ul>                                 | Оцінити рівень задоволеності комфортом робочого місця.                                        |
| 2 | Чи забезпечені ви необхідними ресурсами для виконання ваших завдань? (техніка, канцелярія тощо)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, повністю</li> <li>- Частково</li> <li>- Ні</li> </ul>                                                                                                              | Визначити, чи існують проблеми із забезпеченням працівників необхідними ресурсами для роботи. |
| 3 | Наскільки вас задовольняють умови праці у вашому підрозділі (температура, освітлення, рівень шуму)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повністю задоволений(-а)</li> <li>- Скоріше задоволений(-а)</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше незадоволений(-а)</li> <li>- Повністю незадоволений(-а)</li> </ul> | Зібрати дані про фізичні умови праці.                                                         |
| 4 | Чи відчуваєте ви підтримку з боку колег у вашій щоденній роботі?                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, завжди</li> <li>- Інколи</li> <li>- Рідко</li> <li>- Ніколи</li> </ul>                                                                                             | Оцінити рівень соціального клімату в робочому середовищі.                                     |

## Продовження табл. 3.7

|    |                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Який із елементів господарства університету потребує покращення в першу чергу? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Матеріально-технічна база</li> <li>- Умови робочого середовища</li> <li>- Інфраструктура</li> <li>- Інше (відкрите поле для коментаря)</li> </ul>            | Визначити пріоритетні напрями покращення матеріально-технічних умов.      |
| 6  | Чи вважаєте ви умови праці у вашому підрозділі безпечними в умовах війни?      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, повністю</li> <li>- Частково</li> <li>- Ні</li> </ul>                                                                                                   | Оцінити рівень безпеки працівників та ідентифікувати можливі загрози      |
| 7  | Як ви оцінюєте психологічну атмосферу у вашому підрозділі?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дуже комфортна</li> <li>- Скоріше комфортна</li> <li>- Нейтральна</li> <li>- Скоріше напружена</li> <li>- Дуже напружена</li> </ul>                          | Виявити стан психологічного клімату та рівень взаємодії між працівниками. |
| 8  | Як часто ви відчуваєте стрес через роботу?                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дуже часто</li> <li>- Часто</li> <li>- Рідко</li> <li>- Ніколи</li> </ul>                                                                                    | Оцінити рівень стресу, з яким стикаються працівники.                      |
| 9  | Чи відчуваєте ви, що ваше робоче навантаження є надмірним?                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, завжди</li> <li>- Іноколи</li> <li>- Ні</li> </ul>                                                                                                      | Визначити, чи потребує оптимізації розподіл завдань серед співробітників. |
| 10 | Чи задоволені ви графіком та формою роботи (очною, дистанційною, змішаною)?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, повністю</li> <li>- Скоріше задоволений(-а)</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше незадоволений(-а)</li> <li>- Повністю незадоволений(-а)</li> </ul> | Зрозуміти, чи підходить працівникам їхній графік роботи.                  |

#### Блок 4. Матеріальна мотивація.

Цей блок (табл. 3.8) зосереджений на вивченні рівня задоволеності працівників матеріальними стимулами та фінансовими умовами.

Таблиця 3.8

#### Питання та варіанти відповіді четвертого блоку анкети

| № | Питання                                                                           | Варіанти відповіді                                                                                                                     | Мета питання                                                              |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Чи вважаєте ви свою заробітну плату адекватною щодо вашого робочого навантаження? | - Так, повністю<br>- Скоріше так<br>- Скоріше ні<br>- Ні                                                                               | Виявити, чи задоволені працівники рівнем заробітної плати.                |
| 2 | Як часто ви отримуєте премії чи інші фінансові заохочення?                        | - Дуже часто<br>- Час від часу<br>- Рідко<br>- Ніколи                                                                                  | Оцінити частоту отримання фінансових заохочень.                           |
| 3 | Наскільки ви задоволені прозорістю системи оплати праці та преміювання?           | - Повністю задоволений(-а)<br>- Скоріше задоволений(-а)<br>- Нейтрально<br>- Скоріше незадоволений(-а)<br>- Повністю незадоволений(-а) | Визначити, чи сприймається система оплати праці як прозора і справедлива. |
| 4 | Чи отримуєте ви інші матеріальні пільги від університету?                         | - Так, у повному обсязі<br>- Частково<br>- Ні                                                                                          | Оцінити, чи доступні працівникам додаткові матеріальні стимули.           |
| 5 | Що, на вашу думку, варто покращити у системі матеріальної мотивації?              | Відкрите питання                                                                                                                       | Зібрати пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації.             |

### Блок 5. Нематеріальна мотивація.

Цей блок (табл. 3.9) вивчає нематеріальні чинники, які впливають на задоволеність роботою та мотивацію співробітників.

Таблиця 3.9

#### Питання та варіанти відповіді п'ятого блоку анкети

| № | Питання                                                                | Варіанти відповіді                                                                                                                                                                                               | Мета питання                                                                               |
|---|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Чи отримуєте ви достатнє визнання ваших досягнень від керівництва?     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, завжди</li> <li>- Час від часу</li> <li>- Рідко</li> <li>- Ніколи</li> </ul>                                                                                       | Оцінити, чи визнаються досягнення працівників, що є важливим для нематеріальної мотивації. |
| 2 | Як часто вам пропонують можливості для професійного розвитку?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дуже часто</li> <li>- Час від часу</li> <li>- Рідко</li> <li>- Ніколи</li> </ul>                                                                                        | Оцінити рівень доступу до професійного розвитку.                                           |
| 3 | Як ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва?                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий</li> <li>- Середній</li> <li>- Низький</li> </ul>                                                                                                               | Зрозуміти, чи відчувають працівники підтримку від керівників.                              |
| 4 | Чи задоволені ви атмосферою у колективі?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повністю задоволений(-а)</li> <li>- Скоріше задоволений(-а)</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше незадоволений(-а)</li> <li>- Повністю незадоволений(-а)</li> </ul> | Оцінити якість соціальної взаємодії в колективі.                                           |
| 5 | Що, на вашу думку, можна покращити у системі нематеріальної мотивації? | Відкрите питання                                                                                                                                                                                                 | Зібрати пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної мотивації.                            |

### Блок 6. Зовнішня мотивація.

Цей блок (табл. 3.10) спрямований на вивчення зовнішніх чинників, які впливають на мотивацію працівників університету, таких як соціальні, економічні та організаційні умови.

Таблиця 3.10

#### Питання та варіанти відповіді шостого блоку анкети

| № | Питання                                                                                                            | Варіанти відповіді                                                                                                                                                                                               | Мета питання                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Як ви оцінюєте вплив робочої атмосфери на вашу продуктивність?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильно позитивно</li> <li>- Скоріше позитивно</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше негативно</li> <li>- Сильно негативно</li> </ul>                                 | Оцінити, наскільки робоча атмосфера сприяє або заважає ефективній роботі.   |
| 2 | Чи мотивує вас перспектива кар'єрного зростання в університеті?                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Так, дуже мотивує</li> <li>- Скоріше мотивує</li> <li>- Скоріше не мотивує</li> <li>- Зовсім не мотивує</li> </ul>                                                      | Виявити значення можливостей кар'єрного зростання як мотиваційного чинника. |
| 3 | Чи задоволені ви зовнішніми соціальними умовами (наприклад, соціальні гарантії, медичне страхування, інші пільги)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повністю задоволений(-а)</li> <li>- Скоріше задоволений(-а)</li> <li>- Нейтрально</li> <li>- Скоріше незадоволений(-а)</li> <li>- Повністю незадоволений(-а)</li> </ul> | Оцінити, чи достатньо університет забезпечує соціальні пільги та гарантії.  |
| 4 | Які зовнішні фактори найбільше впливають на вашу мотивацію?                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соціальні гарантії</li> <li>- Робоча атмосфера</li> <li>- Кар'єрний ріст</li> <li>- Інше (відкрите поле для коментаря)</li> </ul>                                       | Визначити пріоритетність різних зовнішніх мотиваційних факторів.            |

### Блок 7. Внутрішня мотивація.

Цей блок (табл. 3.11) зосереджений на вивченні внутрішніх чинників мотивації, таких як задоволення від роботи, почуття досягнення та самореалізації.

Таблиця 3.11

#### Питання та варіанти відповіді сьомого блоку анкети

| № | Питання                                                                   | Варіанти відповіді                                                                                 | Мета питання                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Чи приносить вам задоволення виконання ваших професійних обов'язків?      | - Так, завжди<br>- Час від часу<br>- Рідко<br>- Ніколи                                             | Оцінити рівень внутрішнього задоволення роботою.                                                    |
| 2 | Як часто ви відчуваєте почуття досягнення у своїй професійній діяльності? | - Дуже часто<br>- Часто<br>- Рідко<br>- Ніколи                                                     | Зрозуміти, наскільки працівники відчувають самореалізацію у своїй роботі.                           |
| 3 | Наскільки важливим для вас є відчуття приналежності до університету?      | - Дуже важливе<br>- Скоріше важливе<br>- Нейтрально<br>- Скоріше не важливе<br>- Зовсім не важливе | Оцінити значення відчуття причетності до колективу та установи як частини внутрішньої мотивації.    |
| 4 | Чи вважаєте ви свою роботу змістовною та важливою?                        | - Так, повністю<br>- Скоріше так<br>- Скоріше ні<br>- Ні                                           | Виявити, чи відчувають працівники значущість своєї роботи, що є ключовим для внутрішньої мотивації. |
| 5 | Які аспекти вашої роботи найбільше мотивують вас?                         | (Відкрите питання. Респондент може вказати конкретні мотивуючі фактори.)                           | Зрозуміти, які внутрішні чинники найбільш важливі для працівників.                                  |

### Блок 8. Пропозиції та коментарі.

Цей блок (табл. 3.12) завершує анкету та надає респондентам можливість висловити свої думки, пропозиції та побажання, які не були охоплені попередніми блоками.

Таблиця 3.12

**Питання та варіанти відповіді восьмого блоку анкети**

| № | Питання                                                                                            | Варіанти відповіді | Мета питання                                                                                                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Що, на вашу думку, потрібно вдосконалити у системі мотивації університету?                         | Відкрите питання   | Отримати пропозиції щодо покращення системи мотивації на основі реальних потреб і побажань працівників.          |
| 2 | Які зміни, на вашу думку, можуть покращити ваші умови праці?                                       | Відкрите питання   | Зібрати ідеї щодо вдосконалення умов праці, щоб зробити робоче середовище комфортнішим.                          |
| 3 | Чи є у вас конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи управління університету?                | Відкрите питання   | Отримати зворотний зв'язок щодо ефективності управлінських практик та ідеї для їх покращення.                    |
| 4 | Чи хотіли б ви поділитися іншими коментарями або пропозиціями, які не були враховані у цій анкеті? | Відкрите питання   | Надавати можливість висловити додаткові думки, важливі для вдосконалення системи мотивації та організації праці. |

Наприкінці анкети слід включити текст подяки: «Дякуємо за ваш час і чесні відповіді! Ваш внесок допоможе вдосконалити систему мотивації та умови праці в університеті. Ми високо цінуємо вашу участь.».

Розроблена анкета є комплексним інструментом для вивчення мотиваційних чинників науково-педагогічних працівників університету. Її структура охоплює всі ключові аспекти, що впливають на задоволеність працівників, їхню продуктивність та загальний рівень мотивації. Результати анкетування можуть стати основою для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення мотивації, оптимізацію умов праці та вдосконалення системи управління в університеті.

**Висновки до розділу 3**

За результатами проведеного дослідження визначено шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу в НУ «Запорізька політехніка» та розроблено анкету для оцінки мотиваційного клімату серед працівників.

Аналіз показав, що система мотивації університету має значні переваги, зокрема забезпечення соціальних гарантій, підтримку професійного розвитку та використання новітніх технологій. Однак виявлено й низку проблем, серед яких низький рівень заробітної плати, недостатня увага до психологічного стану працівників, обмежені можливості для кар'єрного зростання та перевантаження персоналу. Ці фактори негативно впливають на загальну мотивацію та задоволеність працівників, сприяючи відтоку кадрів.

Для вирішення цих проблем запропоновано цикл удосконалення мотиваційної системи, що включає аналіз чинних механізмів, діагностику проблем, розробку інноваційних рішень і впровадження змін. Особливий акцент зроблено на необхідності регулярного анкетування працівників, яке дозволить виявляти їхні потреби, рівень задоволеності умовами праці та ефективність запроваджених змін. Розроблена анкета охоплює ключові аспекти мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, умови праці, психологічний клімат і внутрішню задоволеність роботою.

Запропоновано заходи для вдосконалення мотиваційної системи, які передбачають підвищення заробітної плати, залучення додаткових фінансових ресурсів, покращення умов праці, а також створення безпечного та комфортного робочого середовища. Значну увагу рекомендовано приділити розвитку нематеріальної мотивації, зокрема покращенню психологічного клімату, підтримці професійного розвитку та організації корпоративних заходів. Окремо наголошено на важливості впровадження системного моніторингу психологічного стану працівників, що сприятиме своєчасному виявленню проблем, зниженню рівня стресу та підвищенню загальної задоволеності персоналу.

Реалізація запропонованих змін забезпечить формування комфортного та мотивуючого середовища, що сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню рівня відтоку кадрів і розвитку професійного потенціалу. Це стане важливим кроком до зміцнення позицій університету в системі вищої освіти України та підвищення його конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є однією з ключових складових управління організацією, оскільки визначає ефективність виконання завдань, рівень залученості працівників та здатність досягати поставлених цілей.

Теоретичне осмислення цього феномену охоплює еволюцію підходів — від класичних теорій, які акцентували увагу на задоволенні базових потреб, до сучасних концепцій, що враховують соціальні, культурні та технологічні фактори.

Дослідження методів і механізмів мотивації підтверджує значення системного підходу в управлінні. Матеріальні й нематеріальні стимули, поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації, а також гнучкі механізми стимулювання є визначальними факторами в забезпеченні ефективної діяльності персоналу. Підходи до мотивації мають бути персоналізованими, враховувати потреби працівників і адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

У вищих навчальних закладах мотивація персоналу набуває особливого значення через специфіку освітньої діяльності. Багатофункціональність діяльності викладачів і науковців, яка включає викладацьку, дослідницьку та адміністративну роботу, вимагає диференційованих підходів до стимулювання. В умовах обмеженого фінансування освітньої галузі нематеріальні стимули, такі як визнання, академічна свобода, доступ до міжнародних проєктів і сприятливий мікроклімат у колективі, набувають особливого значення.

Таким чином, мотивація персоналу є багатогранним процесом, що потребує врахування різноманіття індивідуальних та організаційних особливостей. Створення ефективної мотиваційної системи базується на інтеграції сучасних теорій та постійному вдосконаленні методів управління мотивацією.

Аналіз організаційно-структурної характеристики та системи мотивації персоналу Національного університету «Запорізька політехніка» дав змогу оцінити ефективність управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Університет демонструє високий рівень організаційної стабільності, динамічний розвиток освітньої, наукової та інноваційної діяльності, що відображається у зростанні кількості студентів, розширенні міжнародної співпраці та покращенні матеріально-технічної бази.

Дослідження матеріальних механізмів стимулювання показало, що університет приділяє значну увагу забезпеченню конкурентоспроможних умов праці через стабільність заробітної плати, соціальні виплати та інвестиції у професійний розвиток працівників. Проте динаміка інфляції випереджає темпи зростання заробітної плати, що створює виклики для подальшого вдосконалення системи фінансового стимулювання.

Аналіз нематеріальних механізмів мотивації засвідчив високу важливість створення сприятливого психологічного клімату, корпоративної культури та інтеграції працівників у процес управління. Попри позитивні аспекти, зокрема підтримку професійного розвитку та участь у міжнародних проєктах, необхідно вдосконалювати програми залучення персоналу до прийняття стратегічних рішень і оптимізувати навчальне навантаження.

Оцінка умов праці показала значні досягнення університету у модернізації навчальних приміщень та забезпеченні безпеки персоналу. Однак залишаються проблеми з оновленням загальних зон, забезпеченням рівномірного доступу до безпекових інфраструктур і запровадженням систематичного моніторингу психічного стану співробітників.

Проведений аналіз та оцінка дозволили виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації персоналу університету, а також визначити напрямки для її подальшого вдосконалення. Результати дослідження створюють основу для формування рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційних механізмів, що сприятиме досягненню стратегічних цілей закладу.

У ході рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу НУ «Запорізька політехніка» було запропоновано циклічний підхід до вдосконалення системи мотивації, який базується на чотирьох етапах: аналізі, діагностиці, розробці рішень та їх впровадженні. Було визначено ключові проблеми, серед яких низький рівень заробітної плати, перевантаження працівників та відсутність системного моніторингу їх психологічного стану.

Для подолання цих викликів запропоновано низку заходів, включно із розширенням джерел фінансування, оновленням матеріально-технічної бази, впровадженням системи психологічної підтримки та розробкою нових мотиваційних механізмів. Особливу увагу приділено створенню безпечних умов праці та забезпеченню професійного розвитку персоналу.

Впровадження цих ініціатив сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу серед працівників, покращенню іміджу університету та його конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях. Такий підхід до вдосконалення системи мотивації стане вагомим кроком до довгострокового розвитку університету.

Також у ході дослідження було виявлено, що в університеті приділяється недостатньо уваги регулярному моніторингу мотивації працівників. Відсутність систематичного аналізу цього аспекту суттєво впливає на загальне розуміння мотиваційних процесів, які відбуваються в університеті, та ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Без регулярних опитувань неможливо створити дієву систему мотивації, яка враховуватиме реальні потреби та очікування працівників. Для вирішення цієї проблеми нами була запропонована анкета, яка може слугувати прикладом для університету при побудові власної системи оцінювання мотивації працівників.

Запропонований інструмент дозволяє комплексно оцінити рівень задоволеності працівників умовами праці, матеріальними та нематеріальними стимулами, а також ідентифікувати внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на їхню продуктивність та залученість. Завдяки структурованій

методології, що включає анонімність опитування, різні формати анкети та адаптацію під специфіку роботи працівників, університет отримає достовірні дані для аналізу. Це, своєю чергою, сприятиме покращенню мотиваційних програм, оптимізації умов праці та формуванню сприятливого робочого середовища, що підвищить загальну ефективність діяльності університету.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що формування ефективної системи мотивації персоналу є ключовим елементом стратегії розвитку Національного університету «Запорізька політехніка». В умовах війни та зростання зовнішніх викликів важливо враховувати додаткові фактори, що впливають на психологічний стан працівників і їхню здатність адаптуватися до швидкозмінних обставин. Забезпечення безпеки, емоційна підтримка, а також створення механізмів реагування на стресові ситуації стають першочерговими завданнями для керівництва.

Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність працівників, але й створити сприятливий психологічний клімат, що сприятиме досягненню стратегічних цілей університету. Регулярний моніторинг мотиваційних процесів, персоналізований підхід до потреб працівників та вдосконалення умов праці стануть основою для довгострокового розвитку установи, її конкурентоспроможності та позитивного іміджу в освітньому просторі навіть у складних зовнішніх умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беліков С. Б., Яримбаш С. Т. Звіт в.о. ректора Національного університету «Запорізька політехніка» за 2021 рік. Національний університет «Запорізька політехніка». Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2021. 185 с.
2. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» про виконання умов контракту за 2022 рік. Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2022. 140 с.
3. Грешта В. Л. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» про виконання умов контракту за 2023 рік. Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2023. 173 с.
4. Гріньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
5. Звіт про результати соціологічного опитування науково-педагогічних працівників та співробітників НУ «Запорізька політехніка» щодо оцінки діяльності університету в період 2022–2023 рр. Національний університет «Запорізька політехніка»: презентація. URL: [https://zp.edu.ua/uploads/academic\\_council/drafts/20240130/3.7\\_Pro\\_osnovni\\_rezultaty\\_opytuvannia\\_NPP\\_ta\\_spivrobitnykiv.pptx](https://zp.edu.ua/uploads/academic_council/drafts/20240130/3.7_Pro_osnovni_rezultaty_opytuvannia_NPP_ta_spivrobitnykiv.pptx)
6. Індекс інфляції. *МінФін*: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (Дата звернення: 10.12.2024).
7. Історія та сучасність університету. *Офіційний сайт НУ «Запорізька політехніка»*: веб-сайт. URL: <https://zp.edu.ua/> (дата звернення: 11.11.2023).
8. Кащук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2018.

Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9) (дата звернення: 16.11.2024).

9. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, вип. 4. с. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4) (дата звернення: 14.11.2024).

10. 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. 212–219. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-32.pdf> (дата звернення: 26.11.2024).

11. Колективний договір між адміністрацією та первинною профспілковою організацією Запорізького національного технічного університету на 2018–2022 роки. Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2018. 103 с.

12. Колот, А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

13. Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України 2024 року. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/>. ( дата звернення: 22.11.2024).

14. Корольков В. В., Ткачук О.Ю., Корогод М.К. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі "Сільпо". *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія*. 2018. № 9 (261). с. 84–102.

15. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 15.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69

16. Кутідзе Л. С., Демченко І. А. Сучасні тенденції розвитку систем мотивації персоналу. *Тиждень науки-2022*: тези наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 18–22 квітня 2022 р.) Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 986–987.
17. Кутідзе Л. С., Сапронова Ю. Ю. Особливості мотивації працівників бюджетної сфери. *Тиждень науки-2021*: тези наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 19–23 квітня 2021 р.) Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 205-208.
18. Лідери в регіоні за рейтингом акредитацій освітніх програм. *Офіційний сайт НУ «Запорізька політехніка»*: веб-сайт. URL: <https://zp.edu.ua/lidery-v-regioni-za-reytingom-akredytacyi-osvitnih-program-0> (дата звернення: 19.11.2024).
19. Морозова, М. Е. Удосконалення системи мотивації персоналу у вищих навчальних закладах. *Нові технології навчання*. 2015. № 84. с. 82-86.
20. Новгородська Ю. Г. Українсько-англійський тлумачний словник з менеджменту: навч.посіб. Ніжин: Видавництво НДУ, 2022. 91 с.
21. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
22. Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. с. 181-191.
23. Показники наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності (додаток 2). Міністерство освіти і науки. Офіційний сайт. URL: [zvitinst.nauka.gov.ua/uk/vou/user-form/1947/view](http://zvitinst.nauka.gov.ua/uk/vou/user-form/1947/view) (дата звернення 20.12.2024)
24. Порядок планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних працівників Національного університету «Запорізька політехніка». Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка», 2023. 11 с.

25. Про виконання кафедральних науково-дослідних робіт. Положення від 27.09.2019 р.. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2019. 7 с.

26. Про вищу освіту. Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. ( дата звернення: 09.11.2024).

27. Про відпустки. Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>. (дата звернення: 05.11.2024).

28. Про встановлення норм часу навчальної роботи науково-педагогічних працівників та про введення в дію графіку освітнього процесу на 2024/2025 навчальний рік Національного університету «Запорізька політехніка» Наказ від 22.08.2024 р. № 330. *Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. 3 с.*

29. Про запровадження системи цільових показників діяльності проректорів, керівників структурних підрозділів та науково-педагогічних працівників НУ «Запорізька політехніка» (додаток 8; 9; 10) Наказ від 22.08.2024 р. № 349. *Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. 3 с.*

30. Про оплату праці. Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>. (дата звернення: 08.11.2024).

31. Про порядок присвоєння вчених звань науково-педагогічним працівникам Національного університету «Запорізька політехніка». Положення від 06.07.2020 р.. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2020. 24 с.

32. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 29.11.2024)

33. Рейтинг університетів за показниками наукометричної бази даних Scopus 2024 року. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/92023/> (дата звернення: 22.11.2024)
34. Річний фінансовий звіт НУ «Запорізька політехніка» за 2021 рік. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2021. 94 с.
35. Річний фінансовий звіт НУ «Запорізька політехніка» за 2022 рік. – Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2022. 30 с.
36. Річний фінансовий звіт НУ «Запорізька політехніка» за 2023 рік. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2023. 105 с.
37. Статут Національного університету «Запорізька політехніка» від 28 жовтня 2022 р. № 964. Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 2022. 49 с.
38. Стратегія розвитку НУ «Запорізька політехніка» на період 2023-2027 років. URL: <https://zp.edu.ua/strategiya-rozvytku> (дата звернення: 15.11.2024)
39. Структура Національного університету «Запорізька політехніка». *Офіційний сайт НУ “Запорізька політехніка”*: веб-сайт. URL: <https://zp.edu.ua/struktura-universytetu> (дата звернення: 12.11.2024)
40. Суворова І.М. Мотивація діяльності у ракурсі праці викладачів ВНЗ. Кіровоград: КНТУ, *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2008. вип. 13. с. 54-59
41. Табачук В. Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.
42. Табачук В. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 241/242. С. 13-25.
43. Топ-200 університетів України 2024. *Освіта.ua*: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/92375/> (дата звернення: 22.11.2024)

44. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4. с. 112-115.
45. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Вид. 2-ге, випр. доп. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
46. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. т. 1. № 106. с. 115-121.
47. Яковенко Р. В., Мішура О. В. Мотивація продуктивної праці в бюджетній сфері України. *Розвиток економічної думки: зб. наук. праць*. Кіровоград: „Поліграф-сервіс”. 2013. вип. 6. с. 46–52.
48. Cook D. A., Artino Jr. A. R. Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical education*. 2016. Т. 50. № 10. p.997-1014.
49. Greshta V., Shylo S., Korolkov V., Kulykovskyi R. & Kapliienko O. Universities in times of war: Challenges and solutions for ensuring the educational process. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2-si). 2023. p.80-86.
50. Ignatiuk V., Tunina H. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. p.75-83.
51. Luthans F., Luthans B. C., Luthans K. W. *Organizational behavior: An evidence-based approach*. 13th ed. Charlotte, North Carolina: IAP. 2015. p.516
52. Novikova I., Zabarna E., Volkova O., Fedotov, I. & Korolkov V.. Economic prospects of post-war recovery: challenges and opportunities for sustainable development in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №3(50). p.298–307.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

### Результат опитування працівників

| <b>Що особисто Вас найбільш мотивує у роботі в університеті?</b> |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Варіанти відповідей</b>                                       | <b>%</b>      |
| Графік, умови та зміст праці                                     | 18,9%         |
| Особиста самореалізація                                          | 17,6%         |
| Гарна атмосфера у колективі, корпоративна культура               | 16,3%         |
| Додаткові матеріальні заохочення (надбавки, премії тощо)         | 9,8%          |
| Відкритість та доступність керівництва                           | 9,1%          |
| Престижність професії                                            | 7,4%          |
| Соціальна захищеність                                            | 6,5%          |
| Розмір заробітної платні                                         | 6,3%          |
| Можливість кар'єрного росту                                      | 4,1%          |
| Моральні заохочення (грамоти, подяки тощо)                       | 3,5%          |
| Примус з боку керівництва, бажання уникнути штрафних санкцій     | 0,4%          |
| <b>Усього:</b>                                                   | <b>100,0%</b> |