

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
факультет бізнес-технологій та економіки  
(повне найменування інституту, факультету)  
Менеджмент та адміністрування  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

---

на тему «Розробка програми мотивації персоналу у вищому  
навчальному закладі»

---

Виконала: студентка ІУ курсу, групи БТЕ-0811

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій

Пахомова Д. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Шитікова Л. 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 бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**менеджменту та адміністрування**

**д.е.н, проф.**

Тетяна ПУЛІНА \_\_\_\_\_

« 01 » 06 \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)**

**ПАХОМОВОЇ Дарини Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Розробка програми мотивації персоналу у вищому навчальному закладі».

керівник проекту (роботи) Шитікова Лариса Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти №86 від 10 березня 2025.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.05.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективної мотивації персоналу у різних навчальних закладах та на підприємствах, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація колективного договору НУ «Запорізька політехніка» 2018-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу. 2. Аналіз системи мотивації персоналу в НУ «Запорізька Політехніка». 3. Напрямки удосконалення програми мотивації персоналу в НУ «Запорізька Політехніка».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 4 рис., 9 табл., 40 джерел.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Шитікова Л. В., к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Шитікова Л. В., к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Шитікова Л. В., к.е.н., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 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	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03. 2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06. 2025	

Студент(ка)

\_\_\_\_\_ Дарина ПАХОМОВА  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ Лариса ШИТІКОВА  
( підпис ) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Розробка програми мотивації персоналу у вищому навчальному закладі»: с. 78, 4 рис., 9 табл., 45 джерел.

**Об'єктом дослідження** є програми мотивації персоналу у вищому навчальному закладі.

**Предметом дослідження** є напрями й заходи з удосконалення програми мотивації персоналу у ВНЗ.

**Мета написання роботи** – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу у вищому навчальному закладі.

**Методи дослідження:** метод термінологічного аналізу, методи стратегічного аналізу, метод моделювання.

**Результати і їх новизна.** Дослідження покращує систему мотивації у вишах, підвищивши продуктивність викладачів та зменшивши їхнє вигорання. Наукова новизна - адаптація сучасних мотиваційних механізмів до української вищої освіти. Це сприятиме розвитку університету та зростанню його конкурентоспроможності.

**Основні положення роботи.** Розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу у ВНЗ, проаналізовано існуючу систему мотивації працівників університету, запропоновано комплексну програму стимулювання викладачів та адміністративного персоналу.

**Значущість роботи і висновки.** Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи дозволяють університету підвищити ефективність роботи викладачів, зменшити рівень професійного вигорання, покращити якість освітніх послуг та залучити додаткові ресурси для розвитку ключових напрямів діяльності закладу.

**Ключові слова:** МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ВИЩА ОСВІТА, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

## ANNOTATION

Qualification work «Development of a staff motivation program in a higher education institution »: 78 pages, 4 figures, 9 tables, 45 references.

**The object of the research is** personnel motivation programs in higher education institutions.

**The subject of the research is** directions and measures for improving personnel motivation programs in HEIs.

**The purpose of the work is** to develop practical recommendations for improving the personnel motivation system in a higher education institution.

**The research methods:** method of terminological analysis, methods of strategic analysis, and method of modeling.

**Results and their novelty.** The research improves the motivation system in HEIs, increasing teaching staff productivity and reducing burnout. Scientific novelty lies in adapting modern motivation mechanisms to Ukrainian higher education. This will contribute to the university's development and enhance its competitiveness.

**Main points of the work.** Theoretical foundations of personnel motivation in HEIs were examined, the existing motivation system at the university was analyzed, and a comprehensive incentive program for academic and administrative staff was proposed.

**Significance of work and conclusions.** The proposed measures for improving the motivation system will enable the university to enhance teaching efficiency, reduce professional burnout, improve the quality of educational services, and attract additional resources for developing key institutional activities.

**Keywords:** PERSONNEL MOTIVATION, HIGHER EDUCATION, INCENTIVE SYSTEM, PROFESSIONAL DEVELOPMENT

## ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)

Реферат

Annotation

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу.....	12
1.1 Поняття, значення та класифікація мотивації персоналу організації.....	12
1.2 Основні теорії мотивації: сучасні підходи.....	18
1.3 Підходи до мотивації персоналу у вищих навчальних закладах.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу в НУ “Запорізька політехніка”.....	31
2.1 Характеристика НУ «Запорізька політехніка» як об’єкта дослідження.....	31
2.2 Аналіз існуючих методів мотивації персоналу в університеті.....	35
2.3 Дослідження нематеріальних методів мотивації персоналу у вищому навчальному закладі.....	45
Висновки до розділу 2.....	50
Розділ 3. Напрямки удосконалення програми мотивації персоналу в НУ “Запорізька політехніка”.....	52
3.1 Оптимізація існуючих методів мотивації персоналу.....	52
3.2 Впровадження нових підходів до мотивації.....	57
3.3 Очікувані результати та перспективи розвитку системи мотивації.....	64
Висновки до розділу 3.....	69
Висновки.....	71
Список використаних джерел.....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформації системи вищої освіти в Україні, зростаючої конкуренції між закладами вищої освіти та фінансової нестабільності актуальним стає завдання формування ефективної системи управління персоналом у вищих навчальних закладах, ключовим елементом якої стає мотивація. У вищих навчальних закладах якість освітнього процесу прямо залежить від викладачів, мотивація є стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти, стабільності колективу, інноваційної діяльності та академічної доброчесності.

Мотивація персоналу в освіті вимагає глибокого переосмислення та адаптації до сучасних умов, зокрема до вимог цифровізації, автономії університетів та міжнародної інтеграції. Практика свідчить про потребу в прикладних дослідженнях мотиваційної політики саме у сфері вищої освіти, незважаючи на наявність базових моделей мотивації, зокрема класичних теорій Ф. Тейлора, А. Файоля та А. Маслоу, а також сучасних поглядів Е. Деці, та Р. Райана.

Проблематика формування ефективної мотиваційної системи в закладах вищої освіти є предметом наукового аналізу як в українському, так і зарубіжному середовищі. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних аспектів здійснили вітчизняні дослідники Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В., Балановська Т. І., Гоголя О. П.,Троян А. В.,Семикіна М.В., Дудко С.В.,Орлова А.А., Нісфосян С.С, Сторожук О.В., Коваль Л.А., Кара Н. І., Паук Н. І. та ін. У їхніх працях розкрито як загальноекономічні підходи до мотивації праці, так і специфіку управління персоналом у публічному просторі, зокрема в освітній сфері.

Водночас аналіз мотиваційної системи в закладах вищої освіти, як свідчить практика, має враховувати індивідуальні організаційні, кадрові, нормативні та фінансові особливості кожного заклад освіти. Так як

універсальних рішень не існує, з'являється потреба в об'єктивному дослідженні ефективності чинної системи мотивації персоналу на прикладі окремого закладу вищої освіти, її відповідності старетгичним цілям, а також у розробці адаптивних та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Саму ці обставини обумовлюють актуальність теми дипломної роботи, яка спрямована на аналіз, оцінку та розробку програми мотивації персоналу Національного університету “Запорізька політехніка” в умовах сучасних викликів і пріоритетів розвитку системи вищої освіти України.

**Мета і завдання дослідження.** Мета написання роботи – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи мотивації працівників вищого навчального закладу.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації працівників вищого навчального закладу.

**Предметом дослідження** є напрями й заходи з удосконалення системи мотивації працівників вищого навчального закладу.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- визначити сутність, цілі та принципи мотивації персоналу, її роль та значення у функціонуванні закладів вищої освіти;
- навести класифікацію видів та підходів до мотивації персоналу та надати їм характеристику;
- проаналізувати нормативно правове забезпечення мотивації на основі колективного договору;
- надати загальну характеристику матеріального стимулювання штатних науково-педагогічних працівників;
- проаналізувати особливості системи мотивації працівників вищого навчального закладу;
- охарактеризувати основні напрями формування системи мотивації працівників вищого навчального закладу;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації працівників вищого навчального закладу;

- розробити практичні рекомендації щодо запровадження нових підходів до системи мотивації працівників вищого навчального закладу;
- обґрунтувати найбільш перспективні напрями удосконалення системи мотивації працівників вищого навчального закладу з метою покращення продуктивності працівників.

**Методи дослідження.** Основні наукові результати бакалаврської роботи було отримано на основі використання таких методів, як: метод термінологічного аналізу (для вивчення та уточнення змісту й обсягу понять, встановлення їх взаємозв'язку і місця в понятійному апараті теорії); методи контент-аналізу (для дослідження положень колективного договору НУ “Запорізька Політехніка” ); метод моделювання (для розробки рекомендацій щодо покращення системи мотивації).

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці:

- уточненої концепції мотивації персоналу закладу вищої освіти, що враховує не лише класичні теорії, але й специфіку науково- педагогічної праці, зокрема академічну автономію, наукову результативність та суспільну значущість викладацької діяльності;
- методики аналізу системи матеріальної мотивації на прикладі НУ “Запорізька політехніка”, яка поєднує нормативно правовий аналіз положень колективного договору з контент-аналізом фактичної наукової активності працівників, опублікованої на офіційному сайті університету;
- структурованої програми удосконалення мотивації персоналу, яка включає як оптимізацію існуючих форм стимулювання (премій, надбавок, винагород за публікації і патенти), так і запровадження нових елементів – зокрема системи показників ефективності, цифрового моніторингу досягнень і гнучких стимулів за участь у міжнародних проєктах;
- оціночної моделі ефективності мотиваційної політики закладу вищої освіти, що базується на співставленні внутрішніх механізмів стимулювання з реальними показниками наукової активності (кількість публікацій у Scopus/WoS, участь у грантах, нагороди), що дозволяє виявити рівень впливу

мотиваційної системи на результативність праці персоналу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та іноземних вчених з питань мотивації персоналу у сфері освіти, офіційні документи Міністерства освіти і науки України, нормативно-правові акти, що регулюють трудові та мотиваційні відносини у закладах вищої освіти, зокрема Кодекс законів про працю України, колективний договір НУ “Запорізька політехніка” на 2018-2022 роки, а також аналітичні матеріали з офіційного сайту НУ “Запорізька політехніка” (звітність, інформація про конференції, публікації, гранти) та результати власного аналізу публічної інформації про наукову діяльність університету.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації щодо вдосконалення програми мотивації персоналу у вищому навчальному закладі можуть бути використані адміністрацією НУ “Запорізька політехніка” з метою підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш цільове й результативне застосування матеріальних стимулів відповідно до досягнень працівників у науковій та освітній сферах; посилити взаємозв’язок між результатами наукової діяльності та системою преміювання, зокрема через удосконалення механізму винагород за публікації, участь у грантах і науково-дослідних проєктах; створити гнучку модель поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації для працівників різних вікових, кваліфікаційних і посадових груп; забезпечити прозорість та обґрунтованість процесу надання надбавок за наукові ступені й звання, що сприятиме зростанню академічного авторитету закладу вищої освіти.

**Апробація результатів бакалаврської роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні та електронному урядуванні: можливості, виклики та перспективи» та «Мотиваційні програми для викладачів і співробітників, як стратегічний ресурс сталого розвитку університету».

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, чотири розділі, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 78 сторінок, включає 9 таблиць, 4 рисунків. Список використаних джерел (45 найменувань) – 5 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Поняття, значення та класифікація мотивації персоналу організації

Розуміння всіх аспектів функціонування системи закладів вищої освіти (ЗВО) та ґрунтовні знання в сфері адміністрування та менеджменту є основою для створення, підтримки й стабільного функціонування ефективною системи мотивації. Для забезпечення позитивного результату потрібно враховувати особливості як внутрішніх, так і зовнішніх мотиваційних факторів. Для внутрішніх мотиваційних чинників можна визначити декілька основних моментів, таких як:

- професійний ріст – прагнення працівників вчитись новому та отримувати досвід;
- підвищення кваліфікації – бажання стати кращим в обраній сфері діяльності.

Простір для експериментів та потреба в творчості також має бути врахована керівництвом при розробці програми мотивації персоналу. Мотивація має засновуватися на синергії цих чинників. Знання цих основ сприяє формуванню культури мотивації на рівні організації, яка орієнтована на постійне вдосконалення [12, с. 172-174].

Загалом, мотивація – це багатогранне поняття, яке набуває своїх форм протягом усієї історії суспільства, воно відображає багато аспектів праці людей. У первісних людей мотивація носила родинний або колективний характер, який мав на меті виживання. Спільне полювання, захист від загроз і розподіл здобутого майна формували систему цінностей, яка була спрямована на збереження чисельності групи. Далі з розвитком людей та технологій це поняття набуло нових форм, таких як: власне господарство, землі, певні

прибутки (грошові або негрошові) та соціальне становище. Військова дисципліна була прикладом примусового стимулювання: система нагород та покарань забезпечувала чітку ефективність армій. Рабська праця в історії людства зображує крайню форму контролю мотивації ззовні. Життя та добробут рабів залежали від виконання ними наказів та норм, що зробило страх основною рушійною силою.

Релігія також мала в собі відображення тогочасного поняття мотивації. Духовна мотивація, як віра у винагороду від вищих сил або покарання, за певні вчинки формувала етичні стандарти (наприклад, заповіді). Такий устрій виховував відданість спільній ідеї у вірян. Мотивація завжди ґрунтується на базових потребах. Після індустріальної революції 18–19 ст. науковці Ф. Тейлор, А. Файоль, та А. Маслоу почали розглядати мотивацію через призму психології. Запровадили врахування таких явищ, як раціоналізація праці, людські потреби (А. Маслоу) та внутрішні стимули.

У сучасних реаліях успіх будь-якої організації визначається людським капіталом та розвитком його мотивації, а також він виступає основним джерелом доходу та сталого розвитку підприємства. У вищому навчальному закладі ефективність діяльності залежить від того, наскільки кожен член педагогічного процесу дотичний до реалізації стратегічних цілей. Тому грамотне формування готовності до якісної роботи в працівників забезпечує чітко організована система мотивації. Ці твердження підкріплюються психологічними дослідженнями: коли індивід отримує автономію у професійній діяльності та має умови для креативної праці, він, у більшості випадків, починає працювати з повною віддачею.

Важливим моментом корпоративної мотивації є розвиток професійної свідомості. Виховання в працівників високого рівня професійної культури формує усвідомлену потребу в пізнанні, особистісному та кар'єрному рості, рефлексії та саморегуляції. Сучасне динамічне трудове середовище вимагає об'єднувати знання, вміння та компетенції. За умови, що така система існує, вона забезпечує синергію між амбіціями індивіда та цілями організації [10, с. 4].

Мотивація визначається як механізм впливу, що направлений на поєднання особистих інтересів та ідей із корпоративною культурою, а також цінностями та сукупністю стимулів, що зумовлюють певну модель поведінки в освітньому середовищі. Тобто цей процес має бути багаторівневим (табл.1.1) [28, с. 143].

Таблиця 1.1

### Визначення поняття “мотивація”

№	Автор, джерело	Трактування поняття
1	Едвард Деці та Річард Райан [21]	Мотивація - стан, що ґрунтується на декількох основних психологічних потребах таких, як зв'язок з колегами, автономія та компетентність задля підтримки поведінки та визначення напрямку розвитку працівника.
2	Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. [5, с. 129]	“Пристрасть до роботи з причин, що не обмежуються грошима або статусом”, основними ознаками є потяг до досягнення цілей та оптимістичний настрій за наявності невдач або помилок. Мотивація праці - основа трудового потенціалу персоналу, як фактор результативності праці.
3	Т. І. Балановська О. П. Гоголя А. В. Троян [1, с. 59]	Мотивація - це процес створення продуктивної діяльності працівників методом застосування наявних мотивів або створенням нових таких як установки, ідеали, емоції, потреби та ін.
4	Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А., Нісфосян С.С, Сторожук О.В., Коваль Л.А. [22, с. 61]	Мотивація - впровадження та використання людиною певного плану дій в обраній сфері праці за умови розуміння власних принципів та зовнішніх стимулів в напрямку досягнення визначеної мети, підприємства та/або власної.
5	Кара Н. І., Паук Н. І. [9]	Мотивація - постійна рушійна сила роботи, яка організовує зусилля колективу для досягнення максимальної продуктивності їхньої праці.

\*Примітка. Складено автором

Мотивація праці – це особистісне прагнення людини отримати певні матеріальні або нематеріальні блага через професійну діяльність. Трудова мотивація формується на основі певних уособлених орієнтирів, наприклад соціальне становище або побудова кар’єри. Можна сказати, що мотивація

виникає на межі потреб індивіда та цілей організації.

Основа процесу мотивації праці полягає в соціально-трудовах установках, які формують ставлення працівника до роботи та кар'єри. Отже, працівник реалізує свої потреби, керуючись засвоєними цінностями та сприяючи реалізації цілей компанії [7, с. 151].

З огляду на вищенаведений перелік понять, можна сказати, що головною та єдиною рисою поняття явища “мотивація” – є рушійна сила. Мотивація, як рушійна сила, впливає на продуктивність і поведінку колективу в цілому та кожного працівника окремо. Більшість визначень також включають у себе зовнішні стимули, внутрішні потреби та емоції штату.

Якщо говорити про відмінності, чітко можемо визначити те, що Едвард Деці, Річард Райан, Гавриш О. А. та ін., більше спираються на психологічні фактори, такі як: автономія або пристрасть до роботи. Балановська Т. І. та ін., Кара Н. І. та Паук Н. І. говорять про мотивацію більше як про інструмент управління персоналом, що є також дуже гарним підходом з погляду на сталий розвиток культури управління персоналом. Семикіна М. В. та ін., розглядають явище мотивації в управлінні персоналом швидше як механізм дій, тобто план, принципи та стимули працівників, такий погляд на поняття мотивації більше підходить для стратегічного планування.

З огляду на сучасні тенденції виділяють три основні види мотивації персоналу: адміністративну, моральну та матеріальну. Комбінація цих аспектів має можливість створити основу для ефективної системи стимулювання, тому що кожен з них має свої механізми впливу на колектив. Матеріальна мотивація має напрям на фінансове заохочення працівників і включає в себе:

- компенсації витрат на харчування, медичне страхування, курси та ін.
- додаткові винагороди (преміювання, участь у прибутках та бонуси).
- грошові санкції (штрафи за порушення або неякісну роботу).

Загалом матеріальне стимулювання досить поширене та ефективне, бо впливає напряму на продуктивність та забезпечує непогане функціонування роботи. Мінусами такої мотивації є те, що вона не може застосовуватися без

інших видів стимулювання, якщо стимулювати лише грошима, то внутрішня мотивація працівників погіршиться.

Моральна мотивація спрямовується на соціально-психологічні потреби працівників. Вона реалізується через систему оцінки заслуг. Компанії, які обирають цей вид стимулювання, впроваджують оцінку професійних якостей за певними шкалами та винагороджують ініціативність публічно: грамотами, нагородами тощо. Корпоративна культура в цьому виді стимулювання відіграє надзвичайно важливу роль, за умови її наявності в працівника формується почуття приналежності до компанії, він бачить прямий зв'язок між власними цілями та цілями компанії.

Адміністративна мотивація базувалася лише на організаційних нормах. Чіткі правила та стандарти, які включають в себе різні інструкції, контролю якості, атестації та ін. ефективні у випадку структурованого середовища, такого як: виробництво, державні установи або для підтримки порядку в умовах жорсткої конкуренції.

Отже, кожен з цих видів має своє призначення, але краще за все вони працюють комплексно. Наприклад, на виробництві можна застосувати наступне поєднання: вручення премій, грамот та створення чітких посадових інструкцій. Такі методи мотивації в результаті стають міцним та стійким засобом для зміцнення стосунків між працівником та роботодавцем, але варто враховувати, що кожна програма мотивації має бути розроблена саме під потреби та специфіку обраної компанії [11].

Сила мотивації полягає у здатності перетворювати рутинні задачі у творчість, а колектив працівників на спільноту однодумців. Процес мотивації персоналу не залежить від типу організації, адже він є критично важливим у всіх сферах. Якісна та продумана мотивація є базовою потребою для кожного керівника, оскільки це допомагає формувати здорову внутрішню готовність працівників до плідної та результативної роботи.

Пропонується розглянути основні аспекти впливу мотивації персоналу на успіх будь-якої організації. Немотивовані працівники є загрозою до сталого

розвитку компанії, вони є більш консервативними щодо нововведень, більш схильні до звільнень, часто роблять мінімальний об'єм праці з тієї причини що відчують себе просто “виконавцями задач”. Нижче зображено малюнок з описом ключових аспектів на які впливає мотивація (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Ключові аспекти впливу мотивації

З огляду на все вищенаведене, можна запропонувати власне визначення мотивації. Мотивація – це адаптивний цикл, в якому соціальні тенденції та передові технології зустрічаються з менеджментом.

Таким чином мотивований персонал – це основа стабільного бізнесу, підприємства або іншої установи. Працівників потрібно спонукати якісною системою стимулів, адже це забезпечить розвиток та досягнення цілей організації.

Значення мотивації, як явища в розумінні управління персоналом полягає в тому, що вона створює надійний та позитивний зв'язок між роботодавцем та найманим працівником. Також зменшується кількість звільнень та збільшується відданість компанії. Отже, мотивація – це інвестиція в сталий розвиток компанії.

## 1.2 Основні теорії мотивації: сучасні підходи

Розвиток теорій мотивації зумовлений постійним ускладненням та розширенням цього поняття та його чинників. Можна припустити, що кожен керівник має свою теорію мотивації, яку застосовує до своїх підлеглих. Кожна сфера діяльності та кожен відділ будь-якої організації мають свої нюанси та аспекти. В залежності від цих факторів утворюються нові теорії, які змушені враховувати в себе внутрішні та зовнішні умови формування мотивації на рівні організації. У науці існує декілька основних підходів до трактування та розуміння теорій мотивації. Основними є процесуальний, поведінковий та змістовний. Кожен підхід допомагає зрозуміти унікальні фактори того, як працівник формує цілі, реагує на мотиваційні заходи та задовольняє свої потреби. Ці способи формують уявлення керівництва про підходи до мотивації працівників, а також пропонують напрямки та поради для управлінців. За допомогою схеми (рис. 1.2) наведеної нижче, можна розглянути основні акценти цих підходів.



Рис. 1.2 Підходи до теорій мотивації

Важливо усвідомити, що ці підходи не є взаємовиключними, лише застосування їхніх комбінацій забезпечує формування комплексної системи мотивації. Процесуальний підхід зосереджений більшою мірою на тому, як людина сприймає свою роботу, як оцінює шанси досягти бажаних результатів та ймовірність отримання винагороди. Керівники, які обирають цей підхід, схиляються до думки, що поведінка працівників залежить від співвідношення

очікувань щодо роботи, здобутків і відзнак за цю роботу. Тобто, працівники будуть задоволені та мотивовані лише тоді коли виконана робота буде відповідати очікуваній винагороді.

Поведінковий підхід зорієнтований на зовнішніх чинниках, які впливають на мотивацію працівника в робочому середовищі. Ця теорія вимагає конкретики, вона потребує знань, аналізу, умов та обставин, які найбільше сприяють розвитку трудової мотивації працівників. Акцент цієї теорії робиться на аналізах стилів керування, повсякденних задач та пов'язаних із ними систем заохочення.

Змістовний і поведінковий підходи розглядаються у контрасті між собою. Він зосереджується на працівниках, як особистостях. Теорія має ієрархічний характер, який говорить про задоволення нижчих потреб на основі яких відкриваються можливість формування потреб вищого рівня. Відповідно мотивація виникає як прагнення індивіда до задоволення певних “вищих” потреб. Такі мотиваційні стимули повинні відповідати актуальним наявним потребам людини, щоб якісно показувати свою ефективність [17, с. 3].

У сучасній науці про мотивацію авторські теорії засновуються на ідеї про те, що працівники завжди скеровані своїми потребами на основі яких формується їх поведінка. Суть цих теорій схожа, але дискусії вчених виникають на тлі пріоритетності потреб, умовах переходу від задоволення нижчих та просування до вищих потреб і актуалізації мотивів колективу та кожного працівника окремо в залежності від зовнішнього впливу. Для кращого розуміння ситуації порівняємо підходи А. Маслоу і Ф. Альдерфера. Теорія А. Маслоу, всім відома ієрархія потреб, ґрунтується на принципах послідовності – від базових фізіологічних потреб до самореалізації. Саме ця модель піддається великій кількості обговорень в сучасному світі.

В нинішніх реаліях людина може прагнути до соціального визнання, навіть якщо її турбують певні фізіологічні проблеми. Ми вільно можемо прагнути до задоволення вищих потреб в той час коли маємо недосконалі умови праці, відчуття стабільності та безпеки у вигляді тимчасових договорів або

недостатній рівень заробітної плати. У таких випадках, індивіди свідомо ігнорують факт того, що нижчі потреби – не задоволені, але задовольняються певні вищі запити. Отже, слід визнати, що переходи між сходами потреб не є чимось стабільним або передбачуваним.

Теорія Ф. Альдерфера є альтернативою ієрархії А. Маслоу та водночас більш адаптивною. Він вважає, що потреби деколи мають регресивний ефект. Цей підхід більше схиляється до сучасних реалій, оскільки краще пояснює поведінку найманих працівників в різних нестабільних умовах. У цьому підході немає чітко визначеної ієрархії, так як працівники можуть цінувати корпоративну культуру та колектив більше ніж оплату праці, що свідчить про задоволення вищих потреб, але свідоме ігнорування факту невдоволення нижчих потреб. Також теорія розглядає ситуації коли потреби вищого рівня такі як відсутність розвитку – блокуються, і людина повертається до нижчих потреб у вигляді формального виконання обов'язків, без ентузіазму, не дивлячись на те що раніше вони були задоволені. Отже, ця концепція більш влучно описує сучасні підходи через те, що зараз керівники змушені поринати в контекст прогресу і регресу потреб своїх працівників [25, с. 2].

Сучасні дослідження все частіше зосереджуються на теоріях “поля”, в цих дослідженнях фокус з потреб людини, переноситься на зовнішнє середовище. Ці підходи свідчать про те, що атмосфера в якій знаходиться працівник є вирішальною при формуванні мотивації. Теорії Х, Y (Д. Макгрегор), та Z (В. Оучі) однозначно варті уваги. Теорія Х засновується на тому що всі працівники – ледащо. Вони уникають різного роду відповідальності, роблять лише мінімум роботи та мають бути під постійним жорстким контролем. Ця теорія втілює авторитарне керівництво. Згідно з теорією Y, люди прагнуть самореалізації, нових викликів та більшого простору для креативу у своїй роботі. Тут зображується демократичний стиль керівництва, де управлінці довіряють найманим працівникам, а ті, у свою чергу, впевнені у своїх керівниках. Теорія Z заснована на довгих партнерських, та навіть “сімейних” стосунках колективу. Такий підхід прагне до довготривалої

взаємодії, в якій переважає взаємна підтримка та соціально відповідальність організації.

Кожна з цих трьох теорій має своє призначення, потрібно робити вибір в залежності від особливостей організації. Теорія X більше доречна для операційних процесів, які мають чіткий опис того за який час потрібно виконати певний обсяг роботи щоб досягти показників визначених керівництвом. Модель Y підходить для інноваційних наукових і творчих проектів, вона буде створювати здорову атмосферу в якій ніхто не буде боятись висловлювати свої ідеї. Концепція теорії Z допоможе побудувати корпоративну ідентичність, створить стабільність та вкоренить поняття соціальної відповідальності у великому колективі [15, с. 4].

Сучасні теорії мотивації зосереджуються на тому, що працює лише комплексний підхід. Кожен з них відіграє унікальну роль у мотиваційному середовищі. Для систематизації чинників та потреб працівників, їх поділено на матеріальні, нематеріальні, організаційні та соціально-психологічні в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Мотиваційні чинники в сучасних теоріях мотивації

Чинники	Що вони в себе включають	Значення
Матеріальні	Висока заробітна плата	Задоволення базових потреб, вплив на фінансову стабільність та відчуття безпеки працівників дуже важливий.
	Премії та бонуси	Підвищення продуктивності, мотивація для досягнення цілей.
	Соціальне забезпечення	Медицина, компенсації витрат на навчання, страхування
Нематеріальні	Оцінка роботи та визнання	Мотивація до професійного розвитку, усвідомлення власної цінності в компанії у працівників.
	Кар'єрне зростання	Втілення амбіцій, надання можливостей для відкриття нових горизонтів, утримання цінних кадрів збереження престижності та цінності організації.
	Гнучкий графік	Зниження стресу, баланс особистого життя та роботи.

Соціально-психологічні	Налагодження стосунків колективу	Комфортне робоче середовище, здорова атмосфера та зменшення плинності кадрів.
	Корпоративна культура	Приналежність до спільної мети.
Організаційні	Чіткі завдання та цілі	Розуміння свого призначення, встановлення меж відповідальності кожного працівника.
	Умови праці	Комфортний офіс, забезпечення технікою та усім необхідним для роботи впливає на здоров'я та емоційний стан працівників.

\*Примітка. Складено автором

Таблиця зображує, що сучасні підходи це завжди комбінації факторів. Матеріальні чинники свідчать про особливості теорій А.Маслоу та Ф. Альдерфера, таких як фізіологічні потреби та безпека. Класичні моделі (Маслоу, Герцберг) залишаються актуальними, але потребують адаптації. Сучасні методи (теорії поля, Z) доповнюють їх, акцентуючи на соціальних та організаційних аспектах.

Майбутнє мотивації лежить у гібридних моделях, які інтегрують технології, дані, потреби та етичні принципи всього колективу до якого планується застосування тих чи інших теорій.

З огляду на вищезазначені теорії, можемо стверджувати, що всі сучасні засоби до мотивації колективу розуміють, що гнучкість це ключовий фактор ефективності. Мотивація повинна залежати від контексту та сфери застосування, ці моделі підкреслюють важливість довіри, атмосфери та персоналізації. Без такого підходу будь яка мотиваційна система ризикує стати однобічною, неефективною та застарілою, що призведе до зворотного ефекту – демотивації.

Сучасні теорії мотивації не є статичними та згідно з аналізом, не повинні мати рамок або обмежень. Їхня ефективність в майбутньому залежатиме від здатності об'єднувати новітні технології та етичних та культурних аспектів та балансування між колективною та індивідуальною мотивацією.

### 1.3 Підходи до мотивації персоналу у вищих навчальних закладах

Підходи до мотивації у системі вищої освіти базуються на деяких стратегіях, що направлені на забезпечення сталого якісного розвитку вищих навчальних закладів завдяки спонуканню педагогічного та адміністративного колективу. Основними напрямками є стабільність фінансового забезпечення, психологічний і соціальний комфорт, можливості професійного розвитку викладачів та адаптація до викликів сучасності.

У сфері вищої освіти дуже важлива підтримка ініціатив, якщо визначити достатні довгострокові бюджети та за допомогою них підтримувати наукові дослідження, впроваджувати модернізацію матеріально-технічної бази та забезпечувати корисні соціальні програми – працівники вищого навчального закладу, тобто викладачі, будуть бачити що їхні вміння як науковців дійсно цінують.

Кожен викладач також чудово розуміє, що обмін досвідом, зарубіжні надбання та ідеї співвітчизників мають велике значення в розвитку наук, тому керівництво вищого навчального закладу має створювати різні партнерства з бізнесами, підприємствами і різними установами задля обміну досвідом та ідеями.

Участь у грантах та міжнародних програмах може бути корисно не лише викладачам, а й студентам, що значно підвищує цікавість до навчання та загальний рівень обізнаності і розвитку. На думку Т. Губанової, найважливішим елементом кадрової політики є систематичне вдосконалення компетенцій викладачів та адміністративного персоналу, всі вище описані сучасні підходи до мотивації персоналу у вищих навчальних закладах чудово практикуються в сучасних реаліях.

Сучасні підходи до мотивації персоналу у вищих навчальних закладах – це система, яка постійно рухається, поєднує фінансову безпеку, комфортну атмосферу, індивідуальний та колективний підходи, простір для розвитку справжніх професіоналів. Вважається, що ключовим фактором успіху сучасних

ЗВО є здатність швидкої адаптації до змін у світі. За умови своєчасного реагування на нові умови та виклики, з урахуванням індивідуальних потреб працівників, заклад збереже конкурентоспроможність та матиме змогу стати центром соціального та наукового прогресу [29, с. 161-162].

Важливо зауважити, що багато дослідників цієї теми, частіше пишуть про мотивацію викладачів лише як про науковців, пропонують ідеї для професійного розвитку за допомогою різних методів. Питання заробітної плати повинно мати набагато більше висвітлення, ніж воно має зараз. Викладачі мають дуже важливу професію, вона потребує багато власного ресурсу та сил, як моральних та і фізичних.

Як вже було розглянуто вище, більшість теорій мотивації враховують питання задоволення базових потреб, але аспект оплати праці викладачів не є лише про базові потреби.

У країнах з високою якістю освіти таких як США, Німеччина, Швеція та ін., система оплати праці викладачів базується на трьох стовпах: справедливість, прозорість та стимулювання. В США викладачі таких дисциплін як, право, медицина та технічних напрямків отримують більше ніж гуманітарії, що стимулює вибрати більш затребувані та дефіцитні напрями. Значну частину зарплати американських викладачів становлять наукові публікації та участь у конференціях (до 22% окладу).

Німеччина дуже відповідально ставиться до своїх викладачів та надає їм багато переваг у виборі професії викладача. Німецькі професори мають статус державного службовця, що забезпечує їм стабільну роботу, звільнити їх можуть лише за жорстокі порушення, а зарплата індексується відповідно інфляції.

Шведська модель оплати праці має більш індивідуальний характер. Кожен заклад освіти самостійно формує зарплату своїм працівникам, на основі їхнього стажу та професіоналізму. Шведські викладачі мають особливе, покращене соціальне забезпечення, яке включає різні компенсації, допомогу, пільги та ін.

В цілому, з зарубіжного досвіду можна зробити головний та єдиний висновок – бути вчителем або викладачем у цих країнах, це престижно і цей

престиж не лише про суспільне визнання та внесок у розвиток людства, а й про гідне забезпечення ресурсами та грошима [12, с. 172-174].

В умовах сучасної України питання максимального збереження продуктивності колективу викладачів є вкрай важливим. В такій ситуації як COVID-19 та російсько-українська війна, порівнювати підходи до мотивації в Україні та інших країнах було б недоречно. Звісно від продуктивності праці та якості освіти яку надають українські ЗВО залежить престиж університетів, але адміністрація зараз більше дбає про безпеку та здоров'я персоналу, шляхом використання дистанційного навчання або змішаного.

Сучасні підходи до мотивації працівників ЗВО в Україні враховують складні умови та необхідність збереження людського капіталу. Зараз навчальні заклади через обмежені бюджети не можуть покладатись на лише матеріальні стимули, деякі працівники потребують психологічної допомоги, можливостей для розвитку або фінансової допомоги, тому багато ЗВО впроваджують гнучкі графіки, зменшують вимоги та ін. Дистанційна робота зараз є абсолютно нормальною практикою, використання цифрових інструментів для навчання, оцінки продуктивності, проведення опитувань та використання таких технологій для навчання студентів також мотивують викладачів дізнаватись щось нове та розширювати горизонти своїх навичок.

Всі ці підходи, які використовуються зараз в Україні спрямовані в першу чергу на подолання викликів, таких як психологічний тиск, обмеженість ресурсів та високе навантаження. Це забезпечує певну стабільність та дає можливості продовжувати навчати фахівців різних сфер професійної діяльності [6, с. 121 - 122].

Важливо розуміти, що в сучасних підходах до мотивації важливим є не лише стимулювання, а ще й якісна оцінка та моніторинг ефективності мотиваційних програм. Керівництво повинно проводити опитування, порівнювати результати та аналізувати програми, в такий нестабільний час важливо підтримувати розроблені програми мотивації та вчасно їх актуалізувати.

Для кращого розуміння загальної ситуації в стані системи мотивації викладачів потрібно застосовувати SWOT-аналіз, він допоможе краще зрозуміти системні проблеми та перспективи для покращення. SWOT-аналіз ґрунтується на системному підході, організація розглядається як система, що знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем.

Якщо розглядати цей аналіз у контексті мотивації персоналу ЗВО це означає, що внутрішні фактори такі, як сильні та слабкі сторони, відображають кваліфікацію викладачів, інфраструктуру, організаційні ресурси та корпоративну культуру. Зовнішні фактори, тобто можливості та загрози, свідчать про стан соціально-економічних умов ЗВО, його освітню політику та рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Зв'язок з сучасними підходами до теорій мотивації полягає в тому, що SWOT-аналіз узгоджується з відомою Теорією ієрархією потреб Маслоу. Наприклад, сильні сторони забезпечують зменшення незадоволеності працівників за рахунок задоволення базових потреб, а можливості стимулюють мотиватори: міжнародні гранти, самореалізація, професійний розвиток).

Методологічні аспекти проведення SWOT-аналізу включають в себе етапи його застосування та інтеграцію з іншими методами. Виділено три етапи аналізу:

- збір даних – використання анкет, аналіз документації для виявлення особливостей зовнішніх та внутрішніх факторів;
- класифікація факторів – розподіл на категорії відповідно SWOT, з урахуванням їхнього безпосереднього впливу на мотивацію;
- формування матриці стратегії – визначення пріоритетів через комбінації SO, ST, WO, WT.

Використання цих стратегічних пар дозволяє охопити всі можливі сценарії розвитку подій. Цей метод аналізу узгоджується з агресивним розширенням так само добре, як і з кризовим менеджментом. Основні стратегічні фокуси та сторони впливу зображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Стратегічне призначення та сторони впливу комбінаційних стратегій на основі SWOT-аналізу**

Комбінація	Стратегічний фокус	Вплив на організаційний розвиток
SO (сильні сторони + можливості)	Активне розширення позитивних факторів.	Вихід на лідерські позиції на ринку.
ST (сильні сторони + загрози)	Стабілізація та захист.	Збереження конкурентної позиції та зменшення вразливості.
WT (слабкі сторони + загрози)	Запобігання кризам з метою виживання.	Оптимізація процесів для збереження стійкості.
WO (слабкі сторони + можливості)	Адаптація до зовнішніх імпульсів.	Підвищення гнучкості, можливість інтеграцій в нові ніші.

\*Примітка. Складено автором

Комбінація SO базується на використанні внутрішніх переваг колективу для масштабування зовнішніх можливостей. Стратегія яка будується на основі цієї комбінації впливає з концепції стратегічного узгодження. У цій концепції оптимальний результат можливо досягти лише через синергію ринкових перспектив і наявних ресурсів. Така стратегія дозволяє університету бути на високій позиції серед конкурентів без значних витрат.

ST-стратегія спрямована на нейтралізацію зовнішніх загроз через внутрішні переваги. Ця стратегія витікає з теорії конкурентного захисту, тобто організації спрямовують використання своїх ресурсів на мінімізацію ризиків. Щоб впровадити цю стратегію потрібно визначити загрози з метою обрання своїх сильних сторін, які можуть протистояти цим загрозам. Створення подібних механізмів захисту забезпечує “щит”, який дозволяє ЗВО конкурувати навіть з певними обмеженнями.

WT-стратегія або “кризове поле” базується на засадах антикризового управління. Основною метою цієї стратегії є мінімізація вразливих сторін.

WO-стратегія за своїм призначенням повинна перетворити зовнішні

можливості у інструмент подолання внутрішніх слабких сторін. Вона відображає стратегічну адаптацію, як основну ідею. Інтегрування можливостей у внутрішні процеси розглядається у світлі вигоди. Наприклад, навчання своїх співробітників за рахунок міжнародних грантів.

Для підвищення об'єктивності SWOT-аналіз зазвичай поєднується з PEST-аналізом та аналізом конкурентів, в цьому полягає суть інтеграції з іншими методами.

SWOT-аналіз є науково обґрунтованим підходом до управління мотивацією персоналу в ЗВО. Для виявлення повної його сили потрібно залучати до аналізу всі рівні організації та регулярно оновлювати дані для відображення актуальної ситуації.

З огляду на всі вище наведені приклади програм мотивацій в сучасному світі на досвіді різних країн, важливо зазначити, що винагороди це ключовий елемент мотивації, вони зобов'язані бути прозорими і справедливими, керівництво повинно показувати працівникам їх власну цінність та представляти результати їхньої роботи у відображенні на успіх ЗВО [4, с. 7].

Одними з ефективних сучасних підходів до мотивації викладачів є супервізія (професійна підтримка) та навчання тайм-менеджменту і самоменеджменту.

Професійна підтримка – це структурована система, яка розуміє під собою індивідуальні консультації, майстер-класи та групові сесії та психологічну підтримку. Консультації спрямовані на вдосконалення технік та методик викладання, пошук нових ідей та надання об'єктивної критики від професіоналів.

Групові майстер-класи та методична підтримка, допомагають викладачам обмінюватись досвідом у неформальній атмосфері та впроваджувати інноваційні освітні рішення. Освітній процес має бути гнучким, тому корекція професійних труднощів та профілактики вигорання є дуже важливими для якісної мотивації.

Самоменеджмент і тайм - менеджмент вважаються одними з ключових

навичок не тільки викладача, а і звичайної сучасної людини.

ЗВО зараз відчувають інтенсивне навантаження від подій, тому повинні вправно керувати часом та ресурсами. Навчання викладачів чіткого розподілу планів, визначенню пріоритетів та уникнення прокрастинації допоможуть оптимізувати час, що в свою чергу призведе до збільшення кількості у викладачів вільного часу. Якщо весь викладацький склад має гарні навички розподілу часу, ЗВО швидко відчуває на собі ефект. Поставлені задачі будуть делегуватись, виконуватись та затверджуватись вчасно та без затримок, це допоможе університету економити багато ресурсу як людського так і матеріального.

Ці підходи допомагатимуть закладам вищої освіти виживати в кризу зберігаючи професійну стійкість та ефективність роботи [27, с. 7].

З усього вище наведеного, можна сформулювати мету сучасних підходів до мотивації у закладах вищої освіти. Основною метою цієї діяльності є створення умови професійної стійкості викладачів у кризових, невизначених умовах. В сучасних реаліях продуктивність, як ціль мотивації не є ключовою. Важливіше зберігати стрій та продовжувати працювати, щоб знаходити нові шляхи подолання труднощів та нові можливості розвитку.

Сучасні підходи мотивації не повинні бути джерелом енергії, вони повинні бути системою “амортизації”, яка приймає на себе поштовхи зовнішніх подразників і забезпечувати освіті м'якше просування вперед. Сучасні підходи повинні бути постійним механізмом адаптації колективу до нових умов.

## **Висновки до розділу 1**

Мотивація – це адаптивний цикл, в якому соціальні тенденції та передові технології зустрічаються з менеджментом. У сфері менеджменту та адмініструванні мотивація являє собою інструмент, який впливає на продуктивність, лояльність, відданість справі та професійний розвиток працівників.

Основна думка А. Маслоу полягає в тому, що задоволення вищих потреб майже неможливе якщо не задоволені нижчі потреби. Альдерфер в свою чергу вважав, що людина може в один і той самий час прагнути до задоволення потреб різних рівнів. Теорія Х базується на припущенні, що всі наймані працівники за своєю натурою ліниві і мають бути під жорстким контролем, мотивація в таких системах зазвичай будується на матеріальних стимулах та покараннях різного роду. Теорія Y робить акцент на тому, що кожен працівник має прагнення до самореалізації та потребує довіри керівництва. Теорія Z вимагає довгострокову зайнятість та пропагує ідею того, що всі на роботі “сім’я”.

Ключові теорії мотивації зауважують на тому що в процесі мотивації важливий баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, цей баланс прямо впливає на внутрішні рушійні сили працівника у професійній діяльності.

У сфері вищої освіти всі підходи до мотивації викладачів мають подібні ознаки, незалежно від країни або сфери викладання. Порівняння з країнами ЄС та США свідчить про певну недоцільність деяких заходів стимулювання в Україні.

SWOT-аналіз забезпечує адаптивність та гнучкість мотиваційних стратегій враховуючи зміни середовища. Його цінність полягає в збалансованій інтеграції емпіричних даних з практичними рішеннями.

Отже, ефективна система мотивації має враховувати потреби індивідів, організаційні цілі та соціокультурні чинники для забезпечення синергії між теорією мотивації та практичними інструментами стимулювання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НУ “ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

#### **2.1 Характеристика НУ «Запорізька політехніка» як об’єкта дослідження.**

Національний університет “Запорізька політехніка” (НУ «Запорізька політехніка») — провідний заклад технічної та інженерної освіти України з історією понад 125 років. Університет бере свій початок від Олександрівського механіко-технічного училища, заснованого 1 липня 1900 року в місті Олександрівськ (нині – Запоріжжя). Обладнаний сучасними майстернями, училище здійснювало підготовку техніків-механіків, спрямовану на потреби промисловості

У 1920 р. заклад було реорганізовано у Олександрівський індустріальний технікум із правами вищого навчального закладу. У 1930-х роках — перетворено на Запорізький інститут сільськогосподарського машинобудування з низкою відділень, зокрема тракторного, ливарного і обробки матеріалів

У 1941-1944 рр. інститут був евакуйований до Барнаулу, де став основою Алтайського політехнічного інституту. Після повернення до Запоріжжя в 1944 році засновано Запорізький автомеханічний інститут, який згодом змінив назву на Запорізький інститут сільськогосподарського машинобудування; у 1960 р. — Запорізький машинобудівний інститут

У 1960-х роках інститут став одним із центрів науково-дослідної діяльності СРСР, де сформувалися чотири потужні наукові школи. Зокрема, проф. В. В. Абрамова розробляла методи аналізу міцності конструкцій із біметалів; проф. П. А. Михайлова вивчала властивості металів і сплавів; Ю. А. Щульте – удосконалював ливарні технології; Б. С. Натапова – створювала нові марки сталі для оборонного і космічного сектору. Ці досягнення сприяли

підвищенню якості продукції і стали актуальними фундаментами у промисловості .

У 1980 році інститут удостоєний ордена «Знак пошани» за вагомий внесок у підготовку кадрів. У 1994 р. перетворено на Запорізький державний технічний університет; у 1996 р. – початок введення багатоступеневої освіти (бакалавр, спеціаліст, магістр). У 2000-му році університет отримує статус національного, а в 2019 р. — офіційно перейменовано в НУ «Запорізька політехніка»

Станом на 2023–2025 рр. університет має 13 факультетів, 60 кафедр, 5 фахових коледжів, 9 навчально-лабораторних корпусів, 6 гуртожитків (на 2 300 місць), наукову бібліотеку з фондом понад 1 млн примірників. Університет є частиною платформи “Запорізький регіональний центр політехнічної освіти”, що об'єднує понад 40 закладів регіону. Понад 13 000 студентів навчаються під керівництвом майже тисячі викладачів



Рис. 2.1 Науково-дослідницька діяльність інституту 1960-х років

У сучасному машинобудуванні та енергетичній галузі важливе значення мають дослідження, спрямовані на удосконалення матеріалів і конструкцій, що використовуються у виробництві. Серед науковців, чий внесок став вагомим для розвитку цих сфер, слід відзначити праці В. В. Абрамової, П. А. Михайлової,

Ю. А. Щульте та Б. С. Натапової.

Так, В. В. Абрамова здійснила комплексні дослідження, пов'язані з розробкою методів аналізу жорсткості та міцності конструкцій, виготовлених із біметалів. Результати її наукової діяльності дозволили суттєво знизити витрати на матеріали завдяки більш точному прогнозуванню поведінки конструкцій під впливом навантажень. Запровадження алгоритмів прогнозування деформацій та руйнувань у промислових об'єктах забезпечило підвищення їхньої надійності, що в кінцевому підсумку позитивно позначилося на економічній доцільності виробництва. Застосування цих розробок дозволило створювати більш ефективні турбіни, котли та інші вироби, що знайшли широке використання в енергетичній галузі та машинобудуванні.

Наукова діяльність професорки П. А. Михайлової була спрямована на вивчення властивостей різних видів сталей, чавунів і сплавів. Особливу увагу дослідниця приділила впливу температурних і механічних факторів на експлуатаційні характеристики матеріалів. Результатом її роботи стало формування низки практичних рекомендацій з оптимізації процесів термічної обробки металів, що дало змогу впровадити у виробництво нові матеріали, зокрема у галузі сільськогосподарського машинобудування. Завдяки цьому вдалося суттєво підвищити якість готових виробів та зменшити кількість технологічного браку.

Інноваційні дослідження Ю. А. Щульте зосереджувалися на удосконаленні технологій ливарного виробництва, насамперед у напрямку створення деталей складної геометричної форми. Його праці дозволили розробити ефективні методи зменшення дефектності литих виробів, а також впровадити автоматизовані системи контролю якості процесів лиття. Результати цих досліджень були впроваджені у виробництво тракторів, комбайнів та іншої техніки, що дало можливість підвищити надійність і довговічність експлуатації машин.

Дослідження Б. С. Натапової були зосереджені на створенні нових марок сталей, які мають підвищену міцність та високу корозійну стійкість. Розроблені

нею матеріали виявилися надзвичайно корисними для потреб оборонної промисловості, а також для авіаційної та космічної галузей. Сплави, створені на основі її досліджень, здатні витримувати екстремальні експлуатаційні умови. Крім того, нею було запатентовано низку технологій виробництва спеціалізованих сталей для виготовлення критичних компонентів машин та приладів.

Аналіз наукових досліджень, проведених В. В. Абрамовою, П. А. Михайловою, Ю. А. Щульте та Б. С. Натаповою, свідчить про вагомий внесок кожного з учених у розвиток матеріалознавства та прикладної механіки. Їхні досягнення сприяли підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації використання матеріалів, впровадженню новітніх технологій та забезпеченню високої надійності продукції. Такі дослідження є ключовими для подальшого розвитку машинобудівного комплексу та енергетичної інфраструктури України і світу.

Загалом, за той час інститут налагодив партнерства з більш ніж 120 промисловими підприємствами СРСР, це дозволило зменшити собівартість продукції та підвищити продуктивність підприємств завдяки інноваційним науковим рішенням. Ці наукові школи та їх керівники забезпечили технологічний стрибок у розвитку тогочасної промисловості. Їхні надбання залишаються актуальними на сьогодні.

Ключову роль у цьому процесі відіграють наукові школи, сформовані під керівництвом провідних фахівців інституту. Їхня діяльність забезпечила значний технологічний прорив у галузях, пов'язаних із машинобудуванням, металургією, енергетикою та іншими стратегічними напрямками промисловості.

Важливо відзначити, що наукові досягнення того періоду зберегли свою актуальність і сьогодні, що підтверджується використанням розроблених у той час методологічних підходів і технічних рішень у сучасних умовах. Це свідчить про високий рівень фундаментальних і прикладних досліджень, проведених інститутом у радянську епоху.

Шлях від інституту до університету заклад освіти проходив у період з

1980 по 2000 роки. Передумовами цього було декілька подій:

- 1980 рік відзначився наданням інституту орденом “Знак пошани” за вагомий внесок у підготовку кадрів;
- 1994 рік перетворив інститут на Запорізький державний технічний університет;
- 1996 рік став роком впровадження багатоступеневої освіти;
- 2000 рік став визначним через надання статусу національного університету та святкування 100-річчя з дати заснування закладу освіти.

Національний Університет “Запорізька Політехніка” має багатогалузеву структуру, це дозволяє готувати спеціалістів у багатьох сферах. Проте, така структура вимагає глибокого розуміння мотивації працівників та студентів, ефективного управління та використання сучасних підходів до навчання.

Така мультидисциплінарність створює передумови для підвищення якості освіти через інтеграцію наук, однак водночас вимагає ретельного аналізу мотиваційних механізмів серед учасників освітнього процесу – як науково-педагогічних працівників, так і студентського контингенту.

Ефективне функціонування університету в таких умовах неможливе без впровадження сучасних управлінських підходів, що базуються на принципах системності, адаптивності та компетентнісного підходу до навчання. Ключовим аспектом є розробка диференційованих мотиваційних стратегій, які враховують специфіку різних академічних спільнот, а також інтеграція інноваційних освітніх технологій, здатних забезпечити гнучкість навчального процесу у відповідності до вимог сучасного ринку праці[39].

## **2.2 Аналіз існуючих методів мотивації персоналу в університеті**

Щоб проаналізувати методи мотивації, що використовуються в університеті потрібно зрозуміти загальну характеристику структури персоналу. Основну чисельність становлять науково-педагогічні працівники. Ця категорія працівників забезпечує навчальний процес, наукову діяльність та виховання

студентів. За даними університету викладацький склад нараховує ~650 осіб з яких понад 445 мають вчені звання та наукові ступені. Основний вид діяльності цієї категорії полягає в декількох обов'язках:

- розробка та оновлення навчальних програм;
- участь у наукових дослідженнях та публікація результатів;
- проведення лекцій, семінарів та лабораторних занять;
- керівництво курсовими, дипломними та науковими роботами студентів;
- підвищення кваліфікації [38].

Багато викладачів мають високий рівень кваліфікації, викладацький склад налічує приблизно 103 доктори наук. Такий персонал не можна забезпечити лише матеріальною мотивацією. Працівники такого рівня потребують визнання, можливостей для розвитку та інтелектуальних викликів. Більшість викладачів поєднують всі обов'язки описані нижче, це вимагає комплексної системи мотивації. В цій сфері не може бути легких та швидких рішень з боку керівництва щодо мотивації викладацького складу. Це питання стосується фахівців своєї справи тому мотиваційна політика має бути гнучкою.

Другою категорією можемо виділити адміністративних працівників. Ця категорія є найважливішою для забезпечення операційного функціонування університету. Адміністративні працівники виконують координацію та планування навчального процесу. Також вони підтримують інформаційні системи, технології, управляють кадрові ресурси. Фінансове планування, бухгалтерський облік та юридичне забезпечення університету теж є обов'язками адміністративного персоналу. Ці підрозділи зазвичай мають навантаження та багато рутинних задач.

Третьою та останньою категорією є технічні працівники. Ці люди забезпечують обслуговування та матеріально-технічне забезпечення. Основні задачі, які виконує ця категорія, полягають в обслуговуванні лабораторного та технічного обладнання, ремонті будівель, комунікацій, обладнання та охорони праці. Технічні служби містять в собі господарську частину, лабораторії, службу охорони безпеки та енергомеханічну службу.

Мотивація технічного персоналу потребує уваги через важливість їхнього внеску у функціонування університету. Ця категорія працівників має фізично навантажену та відповідальну роботу, що вимагає оперативності та точності. Часто ця робота помічається лише тоді коли щось не працює, тому аналізуючи цю категорію персоналу потрібно зауважити на важливості визнання та уваги до задач які вони виконують [40].

Мотивація працівників університету є ключовим фактором ефективного функціонування освітньої сфери. Особливо в наш час коли наявна така велика кількість професійних викликів. Згідно з дослідженнями, місія університету та його структура мають безпосередній вплив на продуктивність колективу. Система мотивації повинна поєднувати в собі як підтримку наявних професійних здобутків так і стимулювання майбутньої наукової діяльності [24, с 5-7].

На офіційному сайті НУ “Запорізька політехніка” зазначено, що університет орієнтований на розвиток науки та технологій як основу конкурентоспроможності. Інтеграція в Європейський освітній простір та підготовка фахівців з інноваційним мисленням також є основними орієнтирами розвитку університету.

На основі аналізу колективного договору НУ “Запорізька Політехніка” (2018-2022 рр.) основні методи матеріальної системи мотивації було визначено, що матеріальна мотивація охоплює різні грошові винагороди:

- основна заробітна плата та надбавки, вони базуються на єдиній тарифній сітці, надбавки надаються за вислугу років, вчене звання, знання іноземних мов та складність роботи;
- преміювання за особливо сумлінне виконання робочих обов’язків, економію ресурсів, підготовку переможців олімпіад та конкурсів, а також підвищення ефективності праці;
- щорічна грошова винагорода педагогічним працівникам за зразкове виконання обов’язків та сумлінну працю;
- матеріальна допомога при відпустках, видання різних публікацій, захисті

дисертацій та написанні посібників і підручників;

- ювілейні премії, що видаються за вікові ювілеї працівників відповідно до стажу роботи в університеті;

- винагороди за державні та галузеві нагороди, за умови отримання працівником державної нагороди чи відзнаки - він має право на отримання одноразової грошової винагороди у розмірі від 50% до 100% його посадового окладу.

Отже, методи системи матеріальної мотивації колективу НУ “Запорізька політехніка” є багатоплановими та структурованими. Методи охоплюють як базові форми стимулів у вигляді заробітної плати та надбавок так і додаткові стимули (матеріальна допомога, премії та грошові винагороди).

Важливим аспектом є спеціальні професійні заохочення: винагороди за участь у грантах, наукову діяльність та здобуті нагороди, дозволяють підтримувати продуктивність працівників університету на належному рівні. Ці чинники сприяють підвищенню якості освітнього процесу та іміджу закладу вищої освіти.

Ключовою умовою забезпечення ефективної системи матеріальної мотивації працівників є досягнення стратегічних цілей університету.

Таблиця 2.1 зі SWOT-аналізом відіграє ключову роль у комплексній оцінці мотиваційної системи персоналу в закладі вищої освіти. Вона не лише описує поточний стан справ, а й виступає аналітичним інструментом, що дозволяє виявити ключові аспекти як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на ефективність мотиваційної політики. За допомогою такої структури аналізу можна побачити не лише фактологічну картину, а й логічно побудувати стратегію удосконалення управлінських рішень у сфері персоналу.

Визначення внутрішніх сильних сторін дозволяє виокремити ті компоненти, які вже зараз позитивно впливають на мотивацію працівників. Це може включати високий рівень кваліфікації персоналу, наявність елементів нематеріального стимулювання, стабільність колективу, розвиток корпоративної культури або гнучкі форми організації праці. Такі чинники створюють

передумови для розвитку і масштабування вже ефективних підходів.

Слабкі сторони внутрішнього середовища, навпаки, сигналізують про недоліки у системі мотивації, які потребують першочергової уваги. До них можуть належати обмежені фінансові ресурси, відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці, низька прозорість у нарахуванні премій або брак зворотного зв'язку між керівництвом та персоналом. Виявлення цих факторів допомагає окреслити вектори змін, спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Можливості, як зовнішній компонент SWOT-аналізу, відкривають перспективи для розвитку. Вони є тією основою, на якій можна будувати інноваційну, адаптивну та конкурентоспроможну модель стимулювання персоналу.

Загрози, у свою чергу, демонструють ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем. Усі ці чинники вимагають своєчасної реакції та розробки превентивних заходів з боку керівництва закладу освіти.

Таким чином, представлений у таблиці 2.1 SWOT-аналіз виступає не лише інструментом описового характеру для фіксації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що стосуються мотиваційної системи персоналу, але й виконує функцію стратегічної аналітичної моделі.

Його застосування дає змогу здійснити комплексну діагностику поточного стану мотивації працівників у закладі вищої освіти, а також визначити потенційні вектори розвитку цієї системи.

Зокрема, на основі виявлених факторів можна розробляти цільові програми підвищення мотивації, адаптовані до специфічних умов організаційного середовища ЗВО.

У такий спосіб SWOT-аналіз забезпечує обґрунтоване формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики та загального рівня функціонування закладу.

Таблиця 2.1

**SWOT - аналіз системи матеріальної мотивації працівників НУ****“Запорізька політехніка”**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Наявність колективного договору, що забезпечує системність процесу мотивації.	1. Застарілість частини положень.
2. Широкий перелік фінансових стимулів у вигляді окладів, надбавок та премій.	2. Нерегулярність виплати премій через обмежене фінансування.
3. Спеціальні надбавки за вислугу років, складність роботи та вчених звань.	3. Відсутність персоніфікації у оцінці ефективності працівників.
4. Виплати за участь у грантах, підготовці олімпіадників та створенні посібників.	4. Обмежений вплив працівників на формування мотиваційної політики університету.
5. Ювілейні премії спеціально впроваджені для працівників з великим стажем.	5. Методи мотиваційної системи більше адаптовані до досвідчених викладачів.
6. Додаткові відпустки та матеріальна допомога.	6. Мала гнучкість методів мотивації відповідно змін ринку праці.
7. Підтримка працівників з боку університету у підвищенні кваліфікації.	7. Не використання сучасних цифрових інструментів обліку досягнень працівників
8. Прозорість в критеріях та умовах винагород.	8. Не всі категорії працівників університету охоплені преміальною системою
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Фінансування науковців за рахунок міжнародних грантів.	1. Скорочення фінансування з боку держав закладів вищої освіти.
2. Можливість участі у науково-дослідних проєктах з оплатою.	2. Знецінення матеріальних стимулів через такі явища як інфляція та девальвація.
3. Співпраці з різними бізнесами.	3. Перехід цінних кваліфікованих кадрів у приватні заклади вищої освіти.
4. Впровадження цифрового обліку ефективності працівників.	4. Постійні зміни у нормативній базі сфери вищої освіти.
5. Впровадження інноваційних систем нематеріальної мотивації.	5. Знецінення та зниження факту престижності професії викладача у суспільстві.
6. Автоматизація нарахувань премій за допомогою цифрового обліку.	6. Зменшення кількості студентів через демографічну кризу.
7. залучення додаткового джерела доходів за рахунок розвитку дуальної освіти	7. Перевантаження роботою працівників при неможливості підвищення зарплатні.
8. Актуалізація колективного договору з урахуванням розвитку сучасного ринку праці.	8. Відсутність дій з політичного боку для реформування системи оплати праці працівників.

\*Примітка. Складено автором на основі [14]

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено, що НУ “Запорізька політехніка” система матеріальної мотивації працівників має ґрунтовну основу, яка представлена у вигляді колективного договору в якому регламентовано широкий спектр стимулів. Сильними сторонами було визначено прозорість критеріїв винагород, наявність заохочень за результати праці, кваліфікацію, участь у грантах та проєктах у вигляді грошових винагород. Також сильною стороною є наявність фінансової підтримки в особливих випадках таких як ювілеї в робочому стажі, відпустках та з приводу нагород різного рівня.

Водночас було виявлено низку слабких сторін, які перешкоджають повній реалізації мотиваційної системи університету. До таких сторін відносяться застарілі положення колективного договору, які потребують актуалізації відповідно до сучасних умов. Обмежений інструментарій для мотивації молодих спеціалістів та відсутність індивідуалізації підходів до оцінки внеску в роботу кожного працівника також свідчать про те що система мотивації дещо застаріла. Це прямо впливає на стабільність премій та потребу в цифровізації обліку трудових досягнень.

Університет стикається також з зовнішніми загрозами такими як нестабільність фінансування, загальне зниження соціального престижу професії викладача та достатньо висока конкуренція з боку приватних закладів вищої освіти. В цей же час зовнішнє середовище відкриває для університету гарні можливості. До цих можливостей ми можемо віднести ріст інтересу до міжнародних співпраць, грантів, активної участі бізнесу у підтримці університету.

Система мотивації працівників НУ “Запорізька Політехніка” передбачає також систему соціальних гарантій та відпусток. Як вже було зазначено, колективний договір відіграє роль основного інструмента в регулюванні питань соціально трудових відносин. Саме соціальні гарантії та організація відпусток формують лояльність працівників до керівництва та забезпечують стабільність персоналу. У контексті матеріальної мотивації соціальні гарантії виконують економічну функцію. Вони забезпечують зменшення особистих витрат та

підвищують задоволеність робочими умовами у працівників. Аналіз якості та змісту соціальних гарантій, які засновуються на чинному законодавстві України зображено на рис. 2.2.

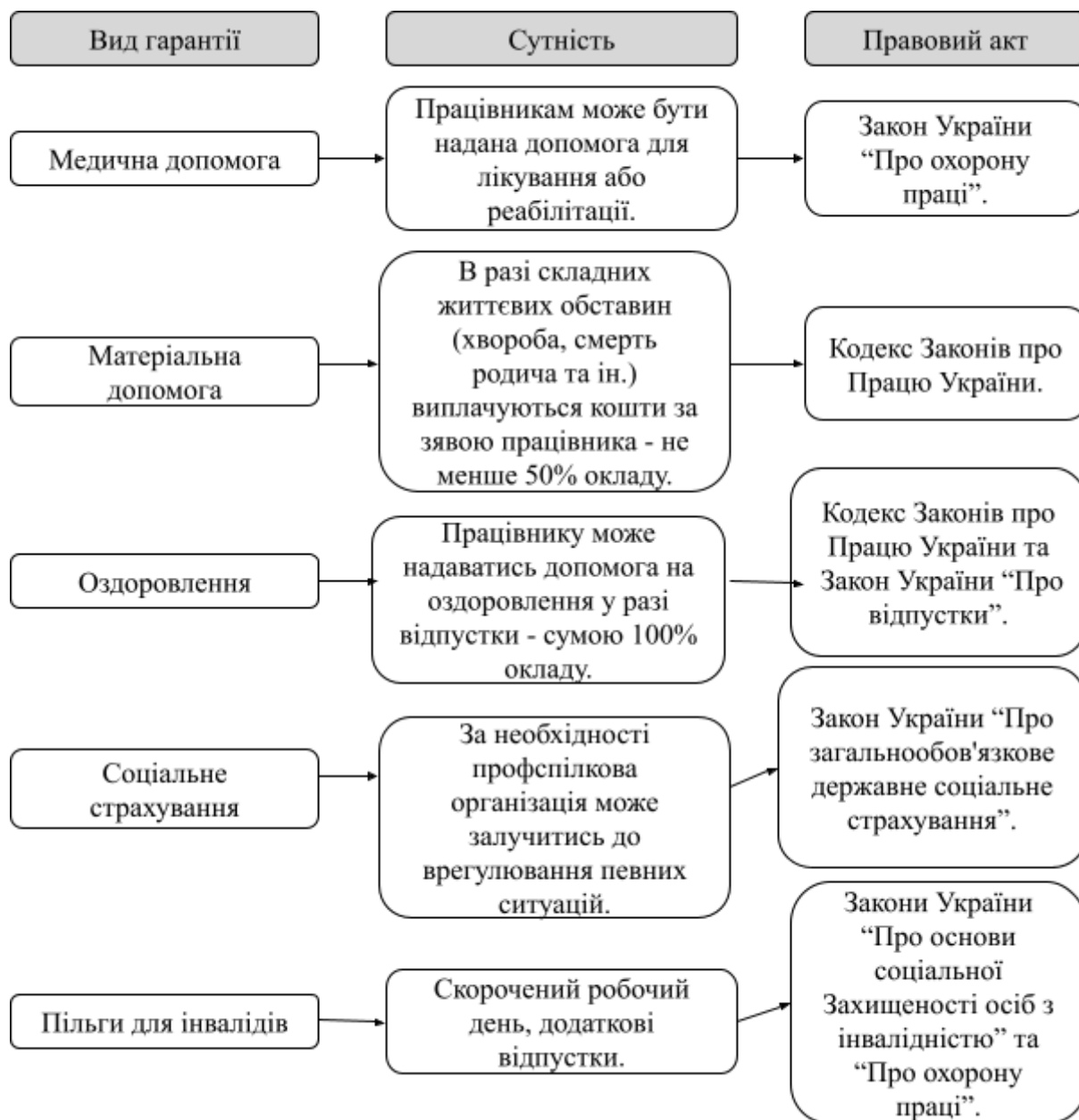


Рис. 2.2 Основні соціальні гарантії [32, 36, 33, 34, 35]

Ці гарантії є якісним інструментом матеріальної мотивації працівників університету. Правова коректність колективного договору формує у працівників довіру та підсилює значущість описаних соціальних гарантій.

Важливо зазначити, що цими гарантіями колективний договір конкретизує

механізми надання та отримання допомоги у вигляді чітко описаних положень. Загалом відповідність базовим вимогам трудового права свідчить про відповідальність з боку керівництва у питаннях правового забезпечення мотиваційної політики НУ “Запорізька Політехніка”. Отже, така система соціальних гарантій виконує функцію довгострокового утримання персоналу, що забезпечує якісний стратегічний розвиток закладу освіти за допомогою управління людськими ресурсами.

Коллективний договір містить у собі також низку специфічних положень щодо матеріальної мотивації працівників НУ “Запорізька політехніка”. За кожен публікацію в міжнародних наукових виданнях викладачі можуть отримати до 0.5 посадового окладу. Також в колективному договорі міститься інформація щодо надбавки за винаходи – до 0.25 окладу. Спеціальних мотиваційних заохочень за участь у наукових конференціях договором не передбачено. Це свідчить про те, що цим договором закріплено визначений перелік матеріальних винагород лише за наукові здобутки описані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Перелік винагород за наукові досягнення

Наукове досягнення	Винагорода
Наукова публікація у базах Scopus/Wos.	До 0.5 посадового окладу.
Патент на винахід.	До 0,25 посадового окладу.
Патент на корисну модель або авторське свідоцтво.	До 0,25 посадового окладу.

\*Примітка. Складено автором

Коллективний договір також посилається на “Положення про надбавки і доплати”. Це положення передбачає доплати та надбавки за науковий ступінь та вчене звання. Розміри надбавок формуються рішеннями Вченої ради, самі виплати отримують викладачі в яких фахові обов’язки відповідають їх науковим званням і ступеням [14].

Офіційний сайт НУ “Запорізька політехніка” підтверджує високий рівень наукової активності колективу. Зокрема лише на 2025 рік університетом було анонсовано декілька десятків наукових конференцій. Серед яких понад 10 міжнародних конференцій (наприклад: “Advanced & Novel Technologies – ANTICM-2025”, “Smart innovations in Energy and Mechanical Systems (SIEMS-2025)” тощо), кілька всеукраїнських конференцій (“Спорт та фізичне виховання закладах вищої освіти. Сучасність та майбутнє”, “Транспортні технології та безпека дорожнього руху” та ін.), а також внутрішні університетські зібрання (“Тиждень науки-2025”, “Цифрова трансформація бізнесу та економіки: від теорії до практики”) [39].

Університет систематично відзначає своїх науково-педагогічних працівників нагородами. За даними офіційного сайту НУ “Запорізька політехніка”, під час засідання Вченої ради працівники регулярно отримують почесні грамоти та подяки за конкретні наукові здобутки. Такі заохочення публічно оголошують на офіційних заходах, що стимулює колектив до наукових здобутків в майбутньому.

Широке залучення до різних проєктів, конкурсів як всеукраїнських, так і міжнародних та регулярні відзнаки науковцям відображають зацікавленість колектив у виконанні наукових завдань. Передбачені колективним договором матеріальні бонуси сприяють підвищенню мотивації працівників до наукової діяльності у високих результатах.

Отже, можна зробити висновок, що в матеріальних методах мотивації науковців НУ “Запорізька політехніка” фокус поставлений на результатах діяльності колективу та його досягненнях. Проведений аналіз активності університету, свідчить про наявність чітко прописаних винагород за різні види наукової діяльності, прозорі механізми їх отримання та певної підтримки наукового потенціалу університету. Така модель заохочення сприяє не лише збереженню інтелектуального капіталу закладу, а і його розвитку в нових умовах.

### **2.3 Дослідження нематеріальних методів мотивації персоналу у вищому навчальному закладі**

Серед ключових інструментів нематеріальної мотивації персоналу у вищих навчальних закладах виокремлюються ті, що спрямовані на задоволення соціальних, статусних і самореалізаційних потреб працівників. Такі підходи ґрунтуються на положеннях класичних і сучасних теорій мотивації — зокрема, ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторної теорії Ф. Герцберга, теорії очікування В. Врума та моделі справедливості С. Адамса. У цьому контексті особливого значення набуває визнання внеску кожного працівника до спільного результату, що реалізується шляхом публічного відзначення досягнень, нагородження грамотами, почесними званнями, а також оприлюднення результатів у внутрішніх комунікаційних каналах закладу освіти.

Важливою складовою нематеріального стимулювання є формування індивідуального шляху професійного зростання, що забезпечується доступом до програм підвищення кваліфікації, участю в міжнародних академічних обмінах, конкурсах наукових та освітніх проєктів, наставництві та внутрішньому коучингу. Такі механізми не лише сприяють розвитку компетенцій, але й зміцнюють професійну ідентичність працівників, формуючи їхню зацікавленість у довгостроковому співробітництві з університетом.

Делегування окремих управлінських функцій та розширення участі працівників у процесах стратегічного планування й ухвалення рішень є додатковими чинниками мотивації, що засвідчують довіру з боку адміністрації та підвищують рівень персональної відповідальності за результати діяльності. Це відповідає принципам партисипативного управління, яке у сучасних європейських освітніх системах розглядається як основа формування автономної та ініціативної академічної спільноти.

На думку А. Колота, значний вплив на рівень мотивації працівників справляє гуманізація праці — створення умов, що сприяють повазі до особистості, зниженню психологічного навантаження, забезпеченню балансу

між професійним та особистим життям. У цьому контексті надзвичайно важливим є формування демократичного стилю взаємодії в колективі, що передбачає відкритість адміністрації до пропозицій, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та готовність до зворотного зв'язку.

Забезпечення прозорості організаційних процесів — зокрема інформування персоналу щодо змін у внутрішній політиці, процедур оцінювання результативності праці, умов участі у професійному розвитку — виступає необхідною умовою для формування довіри до керівництва, зниження рівня напруги та конфліктності, а також підвищення організаційної згуртованості.

Таким чином, нематеріальні методи мотивації в системі управління персоналом закладу вищої освіти виступають не лише додатковим інструментом у разі обмеженості фінансових ресурсів, але й ефективним засобом забезпечення внутрішньої стабільності, підвищення продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та формування позитивного іміджу університету як роботодавця, що інвестує в людський капітал.

Крім згаданих підходів, у межах системи нематеріального стимулювання праці активно застосовуються додаткові інструменти, наприклад:

- організація внутрішніх конкурсів, таких як визначення “працівника року”, з подальшим публічним висвітленням результатів;
- проведення корпоративних свят, колективних поїздок та неформальних заходів, що сприяють формуванню відчуття єдності колективу та зміцненню командного духу;
- надання автономії працівникам у прийнятті рішень буде демонструвати довіру до їхнього досвіду та професіоналізму, що в свою чергу мотивує досягнення більших результатів;
- забезпечення позитивного іміджу організації як соціально відповідального та успішного роботодавця формує почуття гордості за приналежність до установи й підвищує зацікавленість у підтримці високого професійного рівня;

- розвиток корпоративної культури шляхом створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- залучення фахівців з психологічної підтримки персоналу;
- формування системи цінностей спільних для всього колективу;
- покращення умов праці – забезпечення комфортного робочого середовища, створення зон відпочинку, оновлення матеріально-технічної бази, надання працівникам можливостей для індивідуалізації робочого місця.

Згідно з результатами емпіричних досліджень, саме нематеріальні чинники суттєво впливають на залучення та утримання персоналу навіть за умов схожого матеріального забезпечення в інших організаціях [8, с 4].

НУ “Запорізька політехніка” активно підтримує будь-який розвиток персоналу. Для науково-педагогічних працівників діє система внутрішніх курсів підвищення кваліфікації та запрошених партнерів. Наприклад, у 2022 році був проведений курс “Social Media Marketing: базовий курс викладача”, а також міжнародні стажування (партнер – Вища школа агробізнесу, Польща) тривалістю до трьох місяців із видачею сертифікатів. Такі можливості дають співробітникам нові знання і навички, розширюють їхні компетенції та міжнародний досвід. Це підвищує їхню зайнятість і перспективи кар’єрного росту, а також демонструє інвестицію університету в людський капітал, що зміцнює внутрішню мотивацію та лояльність.

Національний університет “Запорізька політехніка” послідовно реалізує політику підтримки корпоративної згуртованості, прозорості управлінських процесів та ефективної внутрішньої комунікації. В межах інституційного управління комунікація розглядається не лише як інструмент передавання інформації, а як засіб формування організаційної культури, підвищення залученості персоналу та забезпечення зворотного зв’язку між адміністрацією та працівниками. Регулярне проведення загальноуніверситетських нарад, засідань кафедр і структурних підрозділів, тематичних зборів та обговорень дає змогу оперативно інформувати працівників про ключові рішення, напрями розвитку та актуальні завдання, а також залучати їх до управлінських процесів

на рівні стратегічного і поточного планування.

Розгалужена система внутрішніх комунікацій включає офіційний вебсайт закладу, електронні розсилки, інформаційні панелі, внутрішні платформи обміну повідомленнями та електронні сервіси, що забезпечують своєчасне донесення організаційної інформації до всіх категорій персоналу. Така структура комунікацій сприяє зміцненню довіри в колективі, підвищує інформованість співробітників щодо поточних подій та забезпечує єдність інформаційного простору в межах університету.

Важливою складовою нематеріальної мотивації в університеті є система соціальних ініціатив, що передбачає проведення колективних свят, урочистостей до професійних дат, спортивних заходів і неформальних зустрічей. Подібні активності сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зміцнюють міжособистісні зв'язки у колективі, знижують рівень стресу та підвищують рівень емоційного комфорту працівників.

Корпоративна культура університету базується на відкритості, повазі до кожного члена колективу та підтримці ініціатив. Працівники мають можливість брати участь у процесах прийняття рішень, надавати пропозиції щодо удосконалення освітнього та адміністративного процесів, долучатися до реалізації внутрішніх і зовнішніх проєктів. Таким чином, університет формує інклюзивне середовище, орієнтоване на активну взаємодію, що забезпечує високий рівень задоволеності трудовою діяльністю, зростання мотивації до самореалізації та професійного розвитку.

Університет заохочує стажування та обмін досвідом. Працівники можуть проходити курси й тренінги ЄС двосторонні обміни з іншими закладами освіти. Чинний навчальний центр “Освіта для бізнесу та кар’єри”, який організовує корпоративні курси від англійської мови до фахових напрямків.

Колективний дух зміцнюється через спільні заходи й події. Зокрема, у НУ “Запорізька політехніка” регулярно проводяться спортивні змагання серед працівників – так звана Спартакіада “За бадьорість та здоров’я”, яка відбулася

15 квітня 2025 року. В ній брали участь викладачі та співробітники всіх факультетів. Команди змагались у різних видах спорту таких, як стрільба, волейбол, шахи, дартс, настільний теніс та звісно отримали заохочення за перемоги. Такі активності у вигляді турнірів та різних святкувань, об'єднують колектив, знімають стрес та зміцнюють неформальні зв'язки.

Підходи Національного університету “Запорізька політехніка” цілком співзвучні з найкращими європейськими практиками у сфері нематеріального стимулювання персоналу. Сучасна концепція управління вищими навчальними закладами в країнах Європейського Союзу передбачає пріоритетне значення нематеріальних чинників у формуванні лояльності, задоволеності працею та професійної самореалізації працівників. Зокрема, Звіт Європейської асоціації університетів (EUA) акцентує увагу на ключовій ролі таких складових, як професійний розвиток, система винагород, визнання досягнень та підтримка академічної автономії, у побудові привабливої академічної кар'єри.

Ці орієнтири повністю узгоджуються з практикою, яку впроваджує НУ “Запорізька політехніка”. В університеті створено умови для постійного професійного зростання працівників через програми стажувань, мовну підготовку, участь у міжнародних проектах та підтримку індивідуальних наукових ініціатив. Публічне визнання досягнень, на кшталт конкурсів “Викладач року” або “Інноватор факультету”, відіграє важливу роль у формуванні академічної ідентичності та підсиленні мотивації до подальшої активності.

У країнах ЄС також активно підтримується розвиток м'яких навичок (soft skills), таких як комунікація, командна робота, лідерство, адаптивність. Український досвід, зокрема практика НУ “Запорізька політехніка”, демонструє схожі підходи: проведення тренінгів, семінарів, створення умов для горизонтальної взаємодії між підрозділами, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Порівняльний аналіз свідчить, що в обох випадках ефективно діють такі нематеріальні стимули:

- визнання досягнень через офіційні канали та внутрішні події;
- підтримка балансу між роботою та особистим життям (work-life balance);
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- інституційна підтримка самореалізації та новаторства;
- відкриті канали комунікації з керівництвом.

Наявність таких стимулів формує сильну організаційну культуру, яка об'єднує колектив навколо спільних цінностей, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню емоційної залученості та підвищенню репутації закладу як привабливого роботодавця.

Таким чином, НУ “Запорізька політехніка” не лише переймає кращі європейські практики, а й адаптує їх до українських реалій, формуючи інтегровану систему нематеріального стимулювання, яка сприяє як професійному зростанню працівників, так і загальному підвищенню ефективності функціонування університету [37].

## **Висновки розділу 2**

Виходячи з результатів аналітичного дослідження системи мотивації персоналу НУ “Запорізька політехніка” встановлено, що поточна модель стимулювання має глибоку нормативну основу, сформовану положеннями колективного договору. Цей документ визначає багатоступеневу систему матеріального заохочення, що включає базову оплату праці, надбавки, премії та одноразові грошові винагороди. Університет у своїй політиці враховує наукову діяльність, участь у проєктах, а також життєві обставини працівників, передбачаючи фінансову допомогу у деяких випадках.

Аналіз положень колективного договору НУ “Запорізька політехніка” 2018-2022 рр. підтвердив, що система мотивації охоплює широке коло стимулів. Таким чином, мотивацій є інструментом не лише винагороди, але й соціальної підтримки, що сприяє формуванню стабільного та професійно орієнтованого кадрового складу. Однак системний SWOT-аналіз виявив низку проблем, що

гальмують подальший розвиток мотиваційної політики.

Зокрема, фіксується застарілість частини норм колективного договору, зниження релевантності деяких підходів у контексті змін ринку праці, а також брак адаптації стимулів до потреб молодих фахівців. Заохочення не завжди прив'язані до конкретних показників ефективності, а механізми преміювання не визначаються достатньою системністю.

Суттєвим викликом залишається обмеженість ресурсів, що унеможлиблює регулярне застосування усіх передбачених форм винагород. Університету потрібно не лише підтримувати, а й модернізувати мотиваційну політику з урахуванням цифровізації, диференціації персоналу та інституційного бренду.

Особливу увагу у цьому контексті заслуговує система нематеріальної мотивації, яка є менш формалізована, проте виконує деякі стратегічні функції – підтримка внутрішньої згуртованості та формування позитивного психологічного середовища. Університет активно застосовує нематеріальні інструменти, серед яких конкурси, почесні звання, заходи корпоративної культури та створення умов для кар'єрного розвитку.

Отримані результати підтверджують необхідність трансформації існуючої моделі мотивації у бік підвищення її персоналізації, прозорості та результативності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НУ “ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

### 3.1 Оптимізація існуючих методів мотивації персоналу

Система мотивації працівників НУ “Запорізька політехніка” поєднує в собі одночасно матеріальні та нематеріальні методи стимулювання. В цій системі запроваджено класичні методи фінансового заохочення (заробітна плата, надбавки та премії за наукові та педагогічні здобутки). Викладачів відзначають преміями за участь і різних проєктах як міжнародних, так і українських та за публікації.

Нематеріальні методи мотивації в НУ “Запорізька політехніка” мають в собі публічне визнання та відзнаки. Під час проведення урочистих заходів працівникам вручають грамоти або сертифікати за старанну працю та інноваційні підходи у викладанні. Також заохочується активність у наукових конференціях у яких беруть участь викладачі з різних кафедр.

Отже, ця мотиваційна модель охоплює достатньо позитивних практик, що сприяють професійному розвитку науково-педагогічних працівників та підтриманню престижу університету.

Сучасні дослідження кажуть, що ефективна система мотивації має поєднувати фінансові та соціально-психологічні стимули. Зокрема, наголошується на важливості індивідуалізованого заохочення з урахуванням персональних потреб кожного члена колективу [6, с. 121 - 122].

Наявні практики НУ “Запорізька Політехніка” (грошові винагороди та відкрите визнання заслуг) – відповідають цим рекомендаціям. Водночас можна поради систематизувати та розширювати ці підходи забезпечивши їхню різноманітність та комплексність.

Попри перелічені позитивні аспекти, у мотиваційній стратегії НУ

“Запорізька політехніка” є деякі недоліки.

По-перше, стимули мають дещо фрагментарний характер: заохочення ініціюються різними структурними частинами закладу вищої освіти, без єдиної узгодженої політики. Кожна кафедра самостійно відзначає досягнення своїх викладачів через те що загальноуніверситетська програма мотивації недостатньо чітко сформована.

По-друге, видно відсутність системності в управлінні мотивацією. Немає єдиної стратегії чи матриці стимулів, яка враховувала б досвід і результативність усіх категорій персоналу. Як констатують фахівці, на практиці бракує навичок у деканів та інших керівників щодо цілісного планування та розробки мотиваційних заходів [18, с. 3].

По-третє, є низький рівень матеріальної винагороди та брак фінансових ресурсів. В умовах стрімкої інфляції і наростаючих потреб працівників показник заробітної плати значно відстає від ринкового. Наукові дослідження підкреслюють, що реалізація матеріальних форм мотивації потребує достатнього фінансування. Слід передбачити систему оплати праці в бік підвищення базової ставки та надбавок, забезпечивши їх прив'язку до ринкових умов [13, с. 4-5].

По-четверте, існує недостатня зарахованість усіх категорій персоналу – система надто орієнтована на науково-педагогічний склад, технічні, обслуговуючі та адміністративні працівники мають обмежені можливості для стимулювання. Цей аспект призводить до втрати залученості вище вказаних категорій персоналу.

Такі інструменти нематеріальної мотивації, як кар'єрний розвиток, гнучкі умови праці та внутрішні тренінги, не завжди мають вплив на колектив. Соціальні та психологічні стимули застосовуються точково і не охоплюють технічний та адміністративний персонал на тому ж рівні, що і академічний. Можна сказати, що поточний підхід до мотивації має прогалини. Слід передбачити додаткові виплати й заохочення для непедагогічного складу, це зміцнить діяльність всього колективу і покращить соціальну згуртованість.

По-п'яте, багато аспектів системи мотивації вимагають модернізації відповідно до сучасних викликів. Відсутність регулярного зворотного зв'язку від працівників часто призводить до консервації проблем. Визначено, що впровадження електронних систем зворотного зв'язку, моніторингу задоволеності працівників дозволяє своєчасно виявляти слабкі сторони системи та долучати колектив до її вдосконалення.

Таким чином, SWOT-аналіз виявив низку внутрішніх недоліків і зовнішніх викликів, які виправдовують необхідність оновлення системи мотивації в НУ "Запорізька політехніка".

Визначено, що кожен стимулювальний захід часто вводиться розрізнено, а не як частина узгодженої політики мотивування. Для підвищення стратегічної ефективності мотивації потрібно розробити і впровадити комплексну систему стимулів, що базуватиметься на поєднанні грошових і матеріальних заохочень з урахуванням індивідуальних потреб співробітників.

Згідно з усім вищевикладеним, у системі мотивації персоналу важливо забезпечити справедливу винагороду за працю і побудувати конкурентоспроможні механізми стимулювання, персоніфіковані за інтересами працівників. Аналіз практики на прикладі НУ "Запорізька політехніка" свідчить про наявність позитивних елементів, одна варто наголосити на необхідності їх систематизації та доповнення сучасними нематеріальними механізмами збереження і розвитку людського капіталу.

Оптимальний розподіл премій сприяє адресному стимулюванню праці викладачів та науковців. У більшості українських ЗВО виплачують фіксовану заробітну плату та одноразові премії без чіткого зв'язку з результатом. Натомість варто запровадити диференційовані критерії нарахування премій за наукові публікації, участь у конференціях, підготовку високоякісних лекцій і практичних занять.

Отже, коригування структури преміального фонду, зокрема передбачення окремої частки фонду оплати праці для нарахування бонусів, а також підвищення розмірів премій за активність у науковій та викладацькій

діяльності, може стати ефективним інструментом посилення мотивації персоналу. Такий підхід сприятиме не лише зростанню продуктивності праці, але й формуванню атмосфери професійного змагання, стимулюючи працівників до досягнення вищих результатів. У табл. 3.1 наведено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання преміального фонду відповідно до цілей підвищення ефективності кадрової політики закладу вищої освіти.

Таблиця 3.1

**Оптимізація преміального фонду з урахуванням наукової та викладацької діяльності**

Заходи	Очікуваний результат
Встановлення критеріїв преміювання на основі кількісних і якісних показників наукових публікацій і грантів.	Наукова активність та підвищення академічного рейтингу університету.
Розподіл преміального фонду прямо пропорційно до педагогічного навантаження та успішності студентів.	Ефективне викладання матеріалу та застосування інноваційних методик навчання.
Впровадження окремих премій за реалізацію проєктних пропозицій або підтвержені грантові контракти.	Залучення до науково-дослідної роботи та міжнародних програм.
Моніторинг результатів та перегляд умов преміювання на основі аналізу ефективності.	Забезпечення прозорості та гнучкості мотиваційної системи.

*\*Примітка. Складено автором*

Аналіз запропонованих заходів свідчить, що оптимізація преміального фонду має ґрунтуватися на принципах прозорості, результативності та справедливого розподілу ресурсів. Застосування чітких критеріїв преміювання – зокрема, врахування кількості та якості публікацій, участі в грантах, результатів викладання – дозволяє перетворити премії на інструмент цільового стимулювання. Запропонована система створює баланс між вимогами до продуктивності та визнанням результатів, що є ключовим чинником сталого професійного зростання колективу.

Кар'єрне зростання і академічна мобільність є вагомими нематеріальними стимулами. В українських закладах вищої освіти спостерігається відсутність прозорої системи кар'єрного просування молодих викладачів [27, с. 1].

Зважаючи на вище вказані обставини, доцільно буде розробити чітку інструкцію, яка матиме в собі менторські програми, індивідуальні плани розвитку та можливість внесення нових обов'язків із чіткою процедурою атестації.

Відповідно до висновків українських експертів, забезпечення таких можливостей та умов має принципове значення для підвищення мотивації наявних робітників та сприятиме залученню нових кадрів [27, с. 3]. Заходи для оптимізації кар'єрного росту працівників представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Заходи з розширення кар'єрного росту та мобільності

Заходи	Очікуваний результат
Розробка прозорих кар'єрних траєкторій та правил атестації у вигляді платформ для планування професійного розвитку.	Зростання мотивації молодих викладачів та фахове оновлення кадрів.
Фінансова підтримка участі у стажуваннях та закордонних конференціях.	Розширення мережі міжнародних контактів та збагачення фахового досвіду співробітників.
Менторські програми та супровід молодих викладачів.	Залучення до науково-дослідної роботи та міжнародних програм.

*\*Примітка. Складено автором*

Вказані заходи демонструють, що забезпечення кар'єрного росту та академічної мобільності є сильними нематеріальними стимулами, які прямо впливають на загальну задоволеність працею персоналу.

Загалом, досвід НУ “Запорізька політехніка” у сфері співпраць з іншими університетами показує достатньо гарний результат, що свідчить про високу готовність до поглиблення академічної мобільності. Це повністю узгоджується з європейськими практиками, де кар'єрне зростання тісно пов'язане з

академічною відкритістю, міжуніверситетською співпрацею та визнанням результатів вищевказаної діяльності.

Таким чином, формування системного підходу до академічної мобільності працівників закладу вищої освіти дозволяє не лише підвищити індивідуальні досягнення педагогічно-наукового складу, а й зміцнити позиції університету в умовах зростаючої конкуренції.

Розвиток дружньої атмосфери та корпоративної культури є важливими інструментами мотивації. Підтримка здорового психологічного клімату сприяє творчій діяльності: дослідження вказують, що соціально-психологічна підтримка позитивно впливає на продуктивність і задоволеність роботою. Запровадження регулярних командоутворювальних заходів чи корпоративних відпочинків допомагає знизити стрес від робочого навантаження.

Удосконалення може включати створення Центру психологічної підтримки для співробітників, організацію майстер-класів та благодійних акцій для розвитку згуртованості.

Гнучкий комбінований підхід до мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних потреб працівників. Це може бути впровадження системи ключових показників ефективності разом із механізмами визнання та заохочення. Впровадження вищезгаданої системи потребує поступового підходу, який містить такі етапи:

- не пов'язувати оцінки з заробітною платою;
- акцентувати увагу на комунікації та зворотному зв'язку;

Важливо щоб персонал поступово вивчав особливості такої системи для легшої адаптації до нових умов.

### **3.2 Впровадження нових підходів до мотивації**

У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти питання мотивації персоналу набуває особливого значення. Зміна трудових умов, цифровізація процесів, підвищені вимоги до якості освітніх послуг формують

потребу в оновленні мотиваційних стратегій. Традиційні форми заохочення, такі як: заробітна плата, надбавки та премії залишаються актуальними, однак уже не здатні повністю забезпечити залученість і ефективність працівників.

У цьому контексті актуальним є впровадження нових підходів до мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, цифрові технології та індивідуальні професійні траєкторії. Систематизація таких підходів дозволяє створити гнучку, прозору й адаптивну систему стимулювання, відповідно до потреб сучасного вищого навчального закладу.

Аналіз системи мотивації у НУ “Запорізька політехніка” Свідчить про необхідність оптимізації і оновлення наявної системи. Старі положення, фрагментарність, нерегулярність виплат премій, відсутність повної цифровізації системи – усе це знижує ефективність мотиваційної політики. Також, загрози зовнішнього середовища у вигляді інфляції, відтоку кадрів та погіршення іміджу професії потребують рішень, що мають стратегічний характер.

Використання системи ключових показників ефективності дозволяє кількісно оцінювати працю викладачів, адміністративного персоналу та ін. Вищезгадана система має бути гнучка та диференційована залежно від посади. Наприклад, для науково-педагогічних працівників значення матимуть наукові публікації, якість викладання, участь у грантах. Система ключових показників ефективності сприяє прозорості, підвищенню довіри до керівництва та посилює відповідальність.

Застосування цифрових платформ (внутрішні е-кабінети, електронні портфоліо, рейтинги) дозволяють систематизувати досягнення співробітників і стимулювати здорову конкуренцію. У рамках цього виду оптимізації системи мотивації, важливо створити єдину базу внутрішніх відзнак та підвищити прозорість преміювання.

Створення індивідуальних траєкторій професійного розвитку з визначеними етапами зростання підтримкою з боку наставників, доступом до внутрішніх освітніх курсів, сприятиме залученості і довгостроковій мотивації. Це особливо важливо для молодих викладачів та адміністративного персоналу.

Інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для побудови ефективної системи мотивації, вони дозволяють автоматизувати облік результатів, проводити моніторинг ключових показників ефективності та організувати навчання онлайн. Вони стають базою для діалогової і прозорої мотиваційної системи, у якій працівник може в реальному часі відстежувати свої досягнення, бачити можливі бонуси та планувати власний розвиток.

Інформаційно-комунікаційні технології змінюють зміст викладацької діяльності: мультимедійне наповнення, інтерактивні ресурси, нові платформи спілкування змінюють вимоги до ролі викладача, роблячи її динамічною і багатофункціональною. Це створює нові зони мотивації та потребує нових стимулів. Водночас такі технології потребують інвестицій у підвищення цифрової грамотності та подолання страху перед змінами. Тому важливо впроваджувати не лише технології, а й системну комунікацію з персоналом.

Систематизація нових підходів до мотивації персоналу у вищому навчальному закладі є відповіддю на сучасні виклики, зокрема кризу престижності професії, інформаційну трансформацію та запити до якості освіти, що зростають.

Використання системи ключових показників ефективності, електронного обліку досягнень, розвиток кар'єрних траєкторій та наставництва, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є основою сучасної системи стимулювання, здатної забезпечити ефективність, лояльність і розвиток кадрів.

Нові підходи мають бути комплексними, адаптивними до різних категорій персоналу і супроводжуватись освітньо-стратегічним плануванням. Ефект їх реалізації проявляється у зростанні результативності, зміцненні корпоративної культури та конкурентоспроможності освітнього закладу [26].

Університет – це складна організаційна структура, де одночасно функціонують кілька категорій працівників, такі як: науково-педагогічний персонал, адміністративно-управлінський персонал та технічні працівники, які в свою чергу поділяються на багато відділів. Отже, потреби, очікування від

роботи та мотиваційні аспекти кожної з цих груп суттєво відрізняються.

Виходячи з усього вищевикладеного, можна засвідчити, що єдиний універсальний підхід до стимулювання праці є неефективним і може призвести до втрати персоналу, професійного вигорання та зниження якості освітнього процесу. У цьому контексті важливою стає розробка та впровадження персоналізованих моделей мотивації описаних у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

### Персоналізовані підходи до мотивації за категоріями працівників

Категорія працівників	Підходи
Науково-педагогічний персонал.	- фінансування публікацій у фахових журналах; - гнучкий графік викладання; - чіткий індивідуальний план розвитку кар'єри;
Адміністративно-управлінський персонал.	- преміювання за організаційні інновації; - участь у навчальних програмах з адміністрування та менеджменту; - створення системи підвищень в посаді;
Технічний та допоміжний персонал.	- надбавки за інтенсивність, точність виконання завдань, участь у позаурочних ініціативах; - бонуси за зниження аварійності або енергоспоживання; - курси перепідготовки у випадку застосування нових технологій і систем.

\*Примітка. Складено автором

Вищенаведена таблиця засвідчує доцільність диференційованого підходу до формування мотиваційної політики НУ “Запорізька політехніка”. Універсальне застосування однакових стимулів для всіх категорій працівників не відповідає специфіці їхньої професійної діяльності, обов'язків і ціннісних орієнтацій. Персоналізація мотиваційних заходів дозволяє сформувати справедливу систему стимулювання, яка відповідає реальним потребам і обов'язкам різних працівників.

Важливим аспектом впровадження нових заходів до мотиваційної політики є регулярна діагностика та оцінка результативності. Використання

аналітики передбачає постійний моніторинг та аналіз даних із формування відповідних звітів і висновків. Зокрема, моніторинг включає збір статистичних і опитувальних даних для оцінювання інструментів мотивації. Необхідно створити експертні групи та робочі ради які могли б здійснювати безперервний моніторинг наявних стимулювальних механізмів і на основі колективного професійного досвіду й емпіричних даних давати рекомендації щодо їх удосконалення.

Широко застосовуються індекси залученості співробітників та індекс задоволеності роботою. Оцінювання поточного рівня залученості на основі опитувань дозволить виявити прогалини системи мотивації та зважити побажання персоналу. Можна поради проводити такі опитування регулярно, а результати обов'язково опублікувати у зведеному вигляді для забезпечення прозорості та зворотного зв'язку. Це створить основу для формування ініціатив, що напряду відгукуються на потреби колективу.

Високий рівень плинності призводить до значних фінансових та соціальних втрат. Успішна мотиваційна політика має сприяти зниженню рівня текучості персоналу, регулювати середній термін роботи працівників, бо ці аспекти є важливими індикаторами стабільності колективу.

Варто також розробляти аналітичні звіти підрозділів, щоб використовувати їх для оперативного зворотного зв'язку. Такі опитування повинні бути системними і анонімними, їх результати слід доводити до менеджменту, щоб побачити реакцію на конкретні заходи мотиваційної політики. Чітко сформульовані індикатори дозволять об'єктивно оцінити ефективність впроваджених заходів. Такий підхід забезпечує науково обгрунтовану оцінку нових підходів до мотивації та дозволяє адаптувати їх до стратегічних цілей НУ "Запорізька політехніка" [3, с. 5].

Опір змінам є однією з головних проблем у вищій освіті. Старші та досвідчені викладачі й адміністративний персонал звикли до традиційних методів та відчуваються дискомфорт від нововведень, тому частими є прояви пасивного або активного спротиву.

Результати аналізу мотиваційної політики НУ “Запорізька політехніка” показали, що переважна більшість кадрів має поважний досвід, який передбачає використання традиційних методів навчання та підходів до роботи, що є типовим явищем для закладів освіти з великою історією. Такий опір знижує ефективність будь-яких нових підходів до мотивації. Без реальної підтримки з боку персоналу жодна програма стимулів не запрацює, як повинна. Для зменшення опорів та подібного ризику варто залучати “лідерів думок”, проводити інформаційні кампанії та пілотні проєкти. Також важливо заохочувати ініціаторів, інакше ініціатива може бути відторгнута більш досвідченою частиною колективу.

Запропоновані підходи до мотивації персоналу НУ “Запорізька політехніка” орієнтовані на використання інформаційно-комунікаційних технологій. Реалізація таких рішень унеможлиблюється низькою цифровою компетентністю частини персоналу.

Було виявлено, що більшість педагогів мають недостатню підготовку щодо використання сучасних цифрових інструментів. Практично, це означає що викладачі не бачать потреби застосовувати нові сервіси, відповідно не можуть реалізувати запропоновані мотиваційні новації. Університет повинен вкладати ресурси у перепідготовку кадрів, або відмовитись від частини новацій. У будь-якому випадку низька цифрова грамотність персоналу значно сповільнює швидкість і якість впровадження нових мотиваційних моделей [19, с. 4].

Ще одним ризиком успішного впровадження нової системи стимулів є нестача коштів. Навіть за умов наявності готової концепції, реалізація потребує значних вкладень на навчальні програми, сертифікації, наукові премії тощо. В умовах економічної кризи та повномасштабної війни бюджет університету надзвичайно обмежений, тому коштів на такі ініціативи може не вистачити. Відсутність цільового фінансування для професійного розвитку персоналу означає, що викладачі втрачають можливості для підвищення кваліфікації та кар’єрного зростання, а отже, знижують свій ентузіазм до впровадження будь-яких нових мотиваційних механізмів [2, с. 3-4].

Виходячи з усього вищевикладеного, можна сказати, що вирішальним компонентом для успіху мотиваційних новацій є створення стійкої антикризової стратегії. Це забезпечує баланс між амбіційними реформами і реальними можливостями персоналу та системи. Запропоноване розв'язання проблеми може підвищити ймовірність успішного впровадження нових підходів до мотивації навіть за складних зовнішніх умов. Основні ризики та можливі шляхи їх подолання описано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Основні ризики впровадження інноваційних змін до системи мотивації та шляхи їх подолання**

Бар'єр	Характеристика	Шляхи подолання
Опір змінам серед персоналу.	Звичка до традиційних методів, страх новацій.	Інформаційні кампанії, заохочення новаторів, лідерів, пілотні проєкти.
Низька цифрова грамотність	Недостатні ІТ-навички.	Тренінги з інформаційно-комунікаційних технологій, поступове впровадження технологій.
Обмежене фінансування заходів з мотивації.	Скорочення бюджетів через зовнішні умови.	Партнерські проєкти, пошук нових джерел фінансування.

\*Примітка. Складено автором

Отже, зважаючи на визначені ризики та запропоновані шляхи подолання бар'єрів, можна сказати що для подолання опору персоналу потрібно провести низку заходів:

- провести широку інформаційно-комунікаційну кампанію про переваги нововведень і залучити до процесу лідерів змін та можливих прихильників;
- організувати цільові програми підвищення цифрової грамотності та надавати технічну підтримку викладачам, це допоможе згладити технологічний розрив;
- створити окремі резерви фінансування для нематеріальних стимулів:

внутрішні гранти та інші форми заохочення для тих хто пропонує або впроваджує інновації.

Важливо демонструвати успіхи реформ іншим працівникам, надавати постійний зворотний зв'язок з будь-яких питань та пом'якшувати всі наслідки введення змін. Тоді, з урахуванням вищезазначених ризиків та застосування запропонованих шляхів подолання мають стати основою для антикризової стратегії змін у системі мотивації НУ “Запорізька політехніка”.

### **3.3 Очікувані результати та перспективи розвитку системи мотивації**

Впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу – таких як ключові показники ефективності, цифрові освітні платформи, індивідуальні освітньо-кар'єрні траєкторії та нематеріальні стимули – здатні підвищити ефективність роботи колективу НУ “Запорізька політехніка”. Згідно з проведеним дослідженням чітко сформована система мотивації дозволить працівникам краще бачити свої цілі і завдання, що посилить мотивацію до досягнення якісних результатів роботи університету. Такі зміни повинні комплексно інтегруватися до стратегії розвитку університету, поєднуючи традиційні й цифрові інструменти управління кадровим потенціалом.

Успіх нових підходів залежить від подолання основних ризиків:

- опір змінам (традиційна модель праці досі залишається актуальною в університеті, отже кардинальні зміни можуть сприйматись колективом негативно);

- низька цифрова компетентність (утруднене використання або ж невміння використовувати цифрові платформи можуть спричинити труднощі при інтеграції систем в роботу);

- обмежене фінансування (обмеження підйому зарплатних ставок та інвестицій у програмне забезпечення);

Враховуючи ці умови університету доведеться орієнтуватися на національні програми підтримки та нематеріальні стимули.

За умови врахування усього вищенаведеного щодо проблем, ризиків та особливостей колективу, все ж очікується низка позитивних ефектів від впровадження розроблених рекомендацій.

Перш за все, у навчальному процесі може зрости якість викладання: мотивовані викладачі активніше впроваджуватимуть інновації, зокрема інтерактивні та дистанційні методи навчання, що підвищить залученість студентів. Раніше запропонована система ключових показників ефективності дасть змогу оцінювати та заохочувати реальні досягнення в науково-педагогічному секторі.

Також мотиваційні заходи сприятимуть кадровій стабільності, тобто, зниженню плинності кадрів. Залучені до процесів та задоволені працівники частіше залишаються в організації, а прозора система винагород, своєю чергою захочує тривале працевлаштування. Відповідно, покращення цих умов значно зменшить намір залишити університет, оскільки витрати на заміну кадрового потенціалу завжди вищі, ніж вкладення у мотивацію та утримання досвідчених викладачів.

Зростання залученості персоналу сприятиме створенню згуртованої корпоративної культури: персоніфіковані стимули та гнучкі умови праці підвищуватимуть відданість спільній місії університету.

Викладачі цінують можливість реалізовувати науковий потенціал і отримання підтримки на старті досліджень. Нова система мотивації допоможе зберегти та привабити інтелектуальний капітал університету. Зі зміцненням мотиваційних програм НУ “Запорізька політехніка” може конкурувати за таланти, а задоволені працівники будуть меншою мірою схилені до пошуку кращих умов за кордоном або в інших закладах вищої освіти.

Всі ці результати приведуть до явного покращення іміджу НУ “Запорізька політехніка”. Високий рівень мотивації співробітників стане додатковим чинником просування та позитивного сприйняття вищого навчального закладу в суспільстві. НУ “Запорізька політехніка” може посісти вищі місця в рейтингах, стати привабливим для абітурієнтів, партнерів та професійних кадрів.

Як показують світові кейси, підтримка дослідників грошовими стимулами сприяє розвитку наукового іміджу навчального закладу. Отже, впровадження сучасної системи мотивації забезпечить відчутне зростання як наукових показників, так і престижності НУ “Запорізька політехніка” у наступні 5-10 років [30, с. 61].

Подальший розвиток мотиваційної системи університету буде пов’язаний з цифровізацією управління персоналом та поглибленою персоналізацією заохочень. Визначено необхідність інтеграції систем спостереження за ключовими показниками ефективності з аналітичними інструментами (наприклад, CRM системи) для моніторингу прогресу викладачів.

Зважаючи на обмежене фінансування, важливими залишаються проекти підтримки академічного персоналу на національному рівні у вигляді стипендій, грантів та компенсацій. Наукові публікації наголошують на тому, що майбутнє мотивації у поєднанні матеріальних стимулів з розробленими соціально-психологічними механізмами [23, с. 4].

За умови застосування зазначених пом’якшувальних заходів можна очікувати суттєвого покращення результатів від впровадження мотиваційної системи. Залучення лідерів думок, поетапне впровадження інновацій через пілотні проекти та системне підвищення цифрової компетентності сприятимуть подоланню опору персоналу і оптимізації робочих процесів.

Дослідження підтверджує, що підвищення внутрішньої мотивації працівників безпосередньо буде корелюватись з ростом їхньої продуктивності. Отже, реалізація запропонованої системи мотивації персоналу НУ “Запорізька політехніка” в перспективі повинна дати позитивний ефект, підвищивши зацікавленість працівників та ефективність їхньої діяльності.

Впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу – таких як ключові показники ефективності, цифрові освітні платформи, індивідуальні освітньо-кар’єрні траєкторії та нематеріальні стимули – здатні підвищити ефективність роботи колективу НУ “Запорізька політехніка”.

Згідно з проведеним дослідженням, чітко сформована система мотивації

дозволить працівникам краще бачити свої цілі і завдання, що посилить мотивацію до досягнення якісних результатів роботи університету. Такі зміни повинні комплексно інтегруватися до стратегії розвитку університету, поєднуючи традиційні й цифрові інструменти управління кадровим потенціалом.

Успіх нових підходів залежить від подолання основних ризиків, а також здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті мотиваційна стратегія має розглядатися як елемент антикризового управління, що спрямоване не лише на запобігання кризам, але й на використання їхніх можливостей. Для цього особливу увагу необхідно приділити впровадженню продуктових, процесних та реорганізаційних інновацій у сфері управління персоналом.

Інновації, засновані на науково-технічних досягненнях, є ключовим ресурсом адаптації до сучасних викликів. Створення й реалізація нових мотиваційних підходів може виступати інструментом досягнення соціального ефекту – підвищення задоволеності персоналу, зниження рівня професійного вигорання та зростання залученості в академічні процеси. Також вони здатні вплинути на економічний ефект: покращення результативності праці, оптимізація кадрових витрат та підвищення привабливості університету як роботодавця.

Значну роль у цьому відіграє цифровізація, яка формує нові бізнес-моделі в управлінні університетом. Інформаційне забезпечення, цифрові ресурси та аналітика даних (наприклад, через CRM-системи) дозволяють точно відстежувати прогрес працівників, формувати ефективні системи винагород і прогнозувати ризики кадрового дефіциту. Таким чином, цифрові технології слугують не лише інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною перевагою.

У довгостроковій перспективі вдосконалена мотиваційна система здатна забезпечити:

- посилення інституційної стійкості;

- підвищення престижу НУ “Запорізька політехніка” у національних і міжнародних рейтингах;
- залучення інвестицій, партнерств та грантів;
- трансформацію організаційної культури у бік гнучкості, інноваційності та професіоналізму.

Отже, запропоновані зміни слугують основою для сталого розвитку університету навіть в умовах нестабільності, і мають бути інтегровані в загальну стратегію його функціонування як антикризовий та адаптивний ресурс управління людським капіталом [17, с. 101 - 102].

У сучасних умовах нестабільності, цифрової трансформації та швидких змін освітнього середовища особливої актуальності набуває моделювання перспективного розвитку системи управління персоналом, зокрема в частині мотиваційної політики. Це передбачає не лише створення абстрактної ідеальної моделі системи мотивації, а й її поступове перепроєктування на основі поточної ситуації, з урахуванням сучасних трендів, потреб працівників, а також вимог зовнішнього середовища.

Згідно з концепцією, запропонованою Шитіковою Л.В. та співавт., ефективний розвиток системи управління передбачає індикацію проблем, оцінку поточного стану, формування образу майбутньої моделі, контроль та оцінку, а також перепроєктування управлінських процесів відповідно до нових викликів

. У контексті системи мотивації це означає поступовий перехід від застарілих підходів до гнучких і адаптивних практик мотивації, заснованих на інноваційних рішеннях.

Модель удосконалення системи мотивації може включати:

- аналіз очікуваного стану мотиваційної сфери;
- ідентифікацію стратегічних цілей розвитку персоналу;
- проектування нової мотиваційної стратегії із застосуванням цифрових інструментів;
- впровадження інструментів контролю ефективності мотивації (KPI,

HR-аналіз, опитування залученості);

- створення умов для сталого розвитку через персоналізовану та багаторівневу систему заохочень.

Цифрова трансформація, яка охоплює освітній сектор, дозволяє формувати нові організаційні моделі на основі інтеграції інформаційних, кадрових, матеріальних та цільових потоків. Завдяки цьому можливо уникнути диспропорцій у використанні ресурсів і досягти цілей університету більш ефективно. При цьому основною умовою є безперервне вдосконалення системи управління, що тісно пов'язане з розвитком людського потенціалу та інноваційного середовища.

Таким чином, розвиток системи мотивації в межах моделі управління інноваційним потенціалом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ЗВО, покращенню економічних і соціальних показників його діяльності, а також забезпечує гнучкість та стійкість організації в умовах кризи та змін.

### **Висновки до розділу 3**

Під час дослідження було виявлено ключові проблеми, ризики і перспективи впровадження нових мотиваційних підходів. Отримані результати дали змогу стверджувати, що в НУ “Запорізька політехніка” вже існують певні елементи системи стимулювання праці, однак вони є фрагментарними, несистемними та здебільшого не відповідають сучасним викликам, з якими стикаються заклади вищої освіти в Україні.

По-перше, відсутня єдина централізована політика щодо стимулювання праці колективу. Існуючі заохочення ініціюються окремими кафедрами чи факультетами, що призводить до нерівномірного розподілу мотиваційних заходів. Це свідчить про відсутність цілісної стратегії стимулювання. Тому було визначено, що першочерговим завданням для менеджменту є формування загальної стратегії мотивація для всього університету.

По-друге, відсутні програми спеціально призначені для підготовки керівного складу з питань стимулювання персоналу, що негативно впливає на здатність університету забезпечувати ефективне і адаптивне середовище розвитку. Це питання вимагає негайної розробки навчальних програм з елементами стратегічно менеджменту для керівників всіх рівнів.

По-третє, заробітна плата значної частини працівників залишається нижчою за середньоринкову, що знижує рівень задоволеності працею та утворює явище міграції кадрів. Запропоновано розробити додаткові джерела фінансування мотиваційних заходів, зокрема за рахунок грантів та партнерських програм.

Також було наголошено на необхідності розширення нової системи мотивації поза межами науково педагогічного персоналу. Запропоновано диференційовані інструменти мотивації для кожної категорії персоналу, які включають матеріальна та нематеріальні форми стимулювання.

Було висвітлено ризики впровадження змін до мотиваційної системи, пов'язані з опором персоналу. Основною причиною такого опору є наявність у колективі значної частини працівників з великим професійним досвідом, які надають перевагу традиційним підходам. Важливо демонструвати позитивні результати впроваджених змін і тим самим підвищувати рівень довіри до нових ініціатив [27, с. 94 - 95].

## ВИСНОВКИ

1. Вирішено першочергове завдання теоретико-методологічного дослідження. Було визначено сутність поняття мотивації персоналу, узагальнення ключових наукових підходів до її вивчення та систематизація чинників, що впливають на мотивацію працівників у вищих навчальних закладах. Встановлено, що мотивація є багатофакторним явищем, що включає як матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій та винагород, так і нематеріальні стимули, тобто визнання результатів, можливості кар'єрного зростання та вдосконалення професійних навичок.

2. Проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема теорію потреб піраміди Маслоу, теорію Альдерфера, Теорії X, Y (Д. Макгрегор), та Z (В. Оучі), що дозволило сформуванню комплексне уявлення про механізми мотивації.

3. Розглянуто практичні підходи, які враховують соціально-психологічні та економічні аспекти праці, окрема необхідність індивідуалізації мотиваційних заходів під пріоритети та потреб кожного співробітника. Загальний висновок теоретичної частини полягає в тому, що ефективна система мотивації повинна будувати на поєднанні фінансових і нефінансових стимулів та чітких критеріях оцінки результатів праці, з урахуванням індивідуальних потреб і пріоритетів персоналу.

4. Проведено різноплановий аналіз чинної системи мотивації персоналу НУ “Запорізька політехніка”, що включає вивчення нормативних документів та облік практики стимулювання співробітників. Встановлено, що теперішня система мотивації базується на традиційних елементах: тарифній оплаті праці, надбавках за вчені звання і вислугу років, преміях за наукові та педагогічні досягнення.

5. Ідентифіковано низку проблем: основна заробітна плата істотно не відповідає ринковому рівню, що знижує матеріальну мотивацію; відсутня достатня диференціація фінансових стимулів залежно від результативності

праці; деякі нематеріальні чинники, так як визнання, комфортні умови праці та професійний розвиток, використовуються неповною мірою і не завжди відповідають очікуванням персоналу. Відзначено певну наявність позитивних практик. Університет надає соціальні гарантії у вигляді компенсації при різних життєвих умовах. Також наявна практика підтримки деяких наукових ініціатив співробітників, що частково компенсує недоліки фінансового стимулювання.

6. Дослідження виявило також неоднорідність оцінки мотиваційних чинників серед різних категорій персоналу: молодші спеціалісти орієнтуються на можливості кар'єрного росту і підвищення кваліфікації, а більш досвідчені на стабільність зайнятості та соціальний захист. Також встановлено брак прозорості у механізмах оцінювання праці та недостатню практику зворотного зв'язку з боку керівництва, що створює відчуття несправедливості в колективі і посилює загальну демотивацію колективу.

7. Сформульовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу університету. Зокрема, рекомендовано переглянути базові ставки оплати праці з урахуванням рівня інфляції та ринку праці і впровадити систему додаткових заохочувальних виплат за конкретні досягнення (участь у проєктах, наукові публікації та успіхи в навчальній роботі). Запропоновано розвивати нематеріальні стимули. Започаткувати прозорі, регулярні заходи з визнання успіхів співробітників, а також збільшити можливості професійного розвитку. Увагу приділено створенню сприятливого психологічного клімату, передбачено гнучкі форми організація праці (гнучкий графік), покращення фізичних умов праці та активізацію комунікації між керівництвом та працівниками. Регулярні опитування задоволеності та налагодження зворотного зв'язку повинно підвищити залученість і лояльність персоналу. Розроблено пропозиції щодо запровадження прозорої системи оцінювання результативності праці на основі чітко визначених критеріїв. Передбачено диференціацію матеріальної винагороди за результатами щорічної атестації, що має стимулювати професійне зростання викладачів і співробітників.

8. Було визначено, що враховуючи сучасні соціально-економічні виклики такі як воєнний стан та економічну нестабільність розроблена система мотивації набуває особливої важливості. Отримані результати мають значне прикладне значення: враховано реальні умови НУ “Запорізька політехніка” з цієї причини ці поради можуть бути використані керівництвом університету при формуванні кадрової політики. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працівників умовами праці, активізації їхньої науково-педагогічної діяльності і, як наслідок, поліпшенню якості освітніх послуг.

9. Підкреслено необхідність поетапної реалізації нових механізмів із системним моніторингом їхньої ефективності. Перспективи впровадження запропонованих рекомендацій полягають у створенні механізмів регулярного аналізу мотиваційного клімату і оперативному коригуванню системи стимулів залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов. Це забезпечить університету гнучкість у реагування на нові виклики та запозиченні кращих практик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518 с.
2. Біляковська О. О., Дутка Г. Я., Білик О. С. Освітні бар'єри у процесі впровадження цифрових технологій навчання: види та характеристики // *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи.* 2023. Вип. 93. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.93.03>.
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес-Інформ.* 2020. № 4. С. 398–403.
4. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2019. № 1 (19). С. 142–154.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Дороніна О. Сучасні підходи до освітнього менеджменту в контексті розвитку систем мотивації. *Empirio.* 2025. Т. 2, № 1. С. 116–125.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. 2-ге вид., переробл. і допов. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Жолонко Т. В. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2021. Вип. 2(61). С. 34–39.
9. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва.

*Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 40–49.

10. Кириченко Р., Колодяжна А. Психологічне дослідження навчально-професійної мотивації майбутніх педагогів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12: Психологічні науки. 2021. Вип. 13 (58). С. 1–12.

11. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Феदिшин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 1–5.

12. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 2. С. 1–10.

13. Козинець А., Шпильова В. Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 8

14. Колективний договір між адміністрацією та первинною профспівковою організацією Запорізького національного технічного університету на 2018–2022 рр. Запоріжжя, 2018. Прийнятий на конференції трудового колективу, протокол № 3 від 29 травня 2018 р.

15. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації // *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

16. Національний університет «Запорізька політехніка». Історія та сучасність університету [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zp.edu.ua/istoriya-ta-suchasnist-universitetu>.

17. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. . Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107.

18. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми*

*сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2021. № 24. С. 6.*

19. Петровська О. М. Мотивація як основа професійного зростання та підвищення ефективності праці в сфері вищої освіти України. *Проблеми сучасних трансформацій: сфери економіки та управління. 2025. № 18. С. 6.*

20. Пуліна Т. В., Шаповалов Ю. А. Кризис-менеджмент компанії у воєнний час. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: зб. тез доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12–13 жовтня 2023 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 404–406.*

21. Радкевич В. І. Інноваційна компетентність викладачів як інструмент модернізації професійної освіти. *Професійна педагогіка. 2024. № 2(29). С. 117–136.*

22. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір. Львів: Тріада плюс, 2004. 392 с.

23. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: An Introduction and Overview // *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Publications, 2017. P. 3–25.*

24. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

25. Слатвінський М. А. Професійна орієнтація як чинник ефективного функціонування ринку праці в Україні. *Економічний простір. 2024. № 196. С. 217–224.*

26. Узун К. С. Механізми формування мотивації науково-педагогічних працівників в закладах вищої освіти. *Збірник наукових праць ДонНАБА. 2021. № 1 (24)..*

27. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці // *Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 371–377.*

28. Шитікова Л. В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення

інноваційного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» *Управління змінами та інновації*. № 7. м. Запоріжжя. 2023. С.92-95.

29. Шитікова Л. В., Пахомова Д. С. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні та електронному врядуванні: можливості, виклики та перспективи. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Івано-Франківськ, травень 2025 р.). Івано-Франківськ, 2025.

30. Шитікова Л. В., Пахомова Д. С. Мотиваційні програми для викладачів і співробітників як стратегічний ресурс сталого розвитку університету. *Тиждень науки – 2025 : матеріали наук. конф.* (м. Запоріжжя, травень 2025 р.) / НУ «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2025.

31. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Стратегічні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 46–50.

32. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства // *Young Scientist*. 2016. № 6 (33). С. 141–145.

33. Galtsova O., Pulina T., Holovko O. The use of SWOT analysis methodology for complex evaluation of enterprises' cluster association development under globalization // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6, No. 5. Riga, Latvia: Baltija Publishing. P. 163–170.

34. Gvozdej N. Trends in Human Resources Development in Higher Education Institution / Nataliia Gvozdej // *Науковий вісник Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2025. № 1 (30).

35. Ravi S., Gupta N., Nagaraj P. Reviving higher education in India. Brookings India Research Paper No. 112019-01. New Delhi: Brookings Institution India Center, 2019.

36. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII //

Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004.

37. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.

38. Закон України «Про відпустки» // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 2. Ст. 4.

39. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 46–47. Ст. 403.

40. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 21. Ст. 252.

41. Кодекс законів про працю України // Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.

42. EUA publishes report on key principles for attractive and sustainable academic careers [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://era.gv.at/news-items/eua-publishes-report-on-key-principles-for-attractive-and-sustainable-academic-careers>. Дата звернення: 06.06.2025.

43. Запорізька політехніка. Інформація для абітурієнтів – Osvita Expo [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://online.osvitaexpo.com.ua/study/zaporizka-politehnika>. Дата звернення: 06.06.2025.

44. Наукові конференції НУ «Запорізька політехніка» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zp.edu.ua/naukovi-konferenciyi>. Дата звернення: 06.06.2025.

45. Список телефонів структурних підрозділів НУ «Запорізька політехніка» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zp.edu.ua/spisok-telefoniv-strukturnih-pidrozdiliv-universitetu> Дата звернення: 06.06.2025.