

Василь О. Табачук\*

## ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Доведено актуальність і ключове значення для забезпечення високої якості освітніх послуг в країні вирішення нагальних проблем професійної самореалізації і розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти та підвищення їх умотивованості до професійного зростання, наукової активності, використання інноваційних підходів в освітній діяльності. Метою статті є узагальнення основних зовнішніх та внутрішніх детермінант мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах, які визначають мотивацію науково-педагогічних працівників до професійної діяльності і розвитку, враховуючи патерни індивідуальної трудової поведінки і професійного розвитку науково-педагогічних працівників, державну політику в сфері оплати праці та професійного розвитку, соціальне партнерство, політику щодо мотивації праці персоналу закладів вищої освіти тощо.*

*Систематизовано зовнішні та внутрішні детермінанти мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах, акцентовано увагу на дослідженні саме зовнішніх як таких, що перебувають в зоні управлінського впливу керівників закладів вищої освіти або держави. Серед зовнішніх детермінант проаналізовано рівень оплати праці науково-педагогічних працівників в контексті забезпечення гідної винагороди, забезпечення соціального статусу педагогічної та наукової роботи, можливостей для розвитку у професійній і науковій діяльності, наявність умов для наукової та/або адміністративної кар'єри, підтримання сприятливого наукового та соціального середовища, визнання результатів та досягнень, можливості забезпечення балансу робота-життя і відчуття причетності. Окреслено напрями удосконалення політики держави та практики закладів вищої освіти в сфері мотивації персоналу.*

*Ключові слова:* мотивація персоналу, детермінанти мотивації, мотивація професійної діяльності, оплата праці.

*Рис. 1. Табл. 1. Літ. 17.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-254-81-91

Vasyl O. Tabachuk

## MAIN DETERMINANTS OF THE MOTIVATION OF STAFF OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MODERN CONDITIONS

*The relevance and the key importance for ensuring high-quality educational services in the country in addressing urgent issues of professional self-realization and development of scientific and pedagogical workers of educational institutions and increasing their motivation for professional growth, scientific activity, and the use of innovative approaches in educational activities have been proven. The purpose of the article is to generalize the main external and internal determinants of motivation of personnel of higher education institutions in modern conditions, which determine the motivation of scientific and pedagogical workers for professional activity and development, taking into account patterns of individual labor behavior and professional development of scientific and pedagogical workers, state policy in the field of remuneration and professional development, social partnership, policy on staff motivation of higher education institutions, etc.*

*The external and internal determinants of motivation of personnel of higher education institutions in modern conditions have been systematized, with emphasis on the study of external deter-*

\* Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

*minants, such as those within the managerial influence zone of heads of higher education institutions or the state. Among the external determinants, the level of remuneration of scientific and pedagogical workers has been analyzed in the context of ensuring decent remuneration, providing social status of pedagogical and scientific work, opportunities for development in professional and scientific activities, availability of conditions for scientific and/or administrative careers, maintaining a favorable scientific and social environment, recognition of results and achievements, opportunities to ensure work-life balance and a sense of involvement. Directions for improving the state policy and practice of higher education institutions in the field of personnel motivation have been outlined.*

**Keywords:** *employee motivation, determinants of motivation, professional activity motivation, remuneration.*

**Peer-reviewed, approved and placed:** 11.08.2022.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах глобальних викликів та інноваційних зрушень в економіці заклади вищої освіти є одними із ключових установ для підготовки майбутніх професіоналів та здійснення провідних наукових досліджень. Тому розуміння основних мотиваційних детермінант та удосконалення мотивації науково-педагогічних працівників є важливим завданням для забезпечення високої якості надання освітніх послуг та підготовки майбутніх професіоналів, а також підґрунтям для наукових досягнень та інноваційного розвитку країни.

Водночас сучасні зрушення в суспільстві, технологіях та економіці, глобальні потрясіння внаслідок пандемії Ковід-19 суттєво впливають на зміну пріоритетності цінностей і мотиваційних установок персоналу у вищих навчальних закладах. Розуміння основних детермінант мотивації персоналу дозволить керівникам закладів вищої освіти удосконалювати підходи до мотивації науково-педагогічних працівників з урахуванням індивідуальної мотиваційної траєкторії, що має враховувати індивідуальні особливості кожного викладача, можливості професійного розвитку, інноваційного підходу до викладання та саморозвитку. Таким чином, дослідження даної теми має важливе значення для забезпечення високої якості освітніх послуг в країні, вирішення актуальних проблем професійної самореалізації і розвитку науково-педагогічних працівників освітніх закладів та підвищення їх умотивованості до професійного зростання, наукової активності, використання інноваційних підходів в освітній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова проблематика доходів, трудових доходів, мотивації персоналу, підвищення трудової активності і залученості персоналу залишається актуальним предметом дослідження багатьох вчених. Зокрема, Колот А.М., Герасименко О.О. [7] досліджували глобальні тренди у царині зайнятості та доходів на початку ХХІ століття під впливом процесів глобалізації, становлення нової економіки та інших чинників економічного і позаекономічного характеру. Автори дають наукове пояснення взаємозв'язку і взаємовпливу ключових індикаторів та показників соціально-трудової сфери.

Цимбалюк С.О. [16] обґрунтовує детермінанти трудової активності та самовіддачі в роботі найманих працівників, серед яких основну увагу приділяє саме зовнішнім. Тобто тим, які походять від суб'єктів управління і мають на

меті активізувати поведінку працівника та спрямувати її на досягнення певних цілей, одержання потрібних результатів і розвиток підприємства.

Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. [17] розробляють методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління підприємством і вимоги, на яких повинна базуватися система трудової мотивації на рівні підприємства. Зазначене якраз і визначає ті зовнішні детермінанти мотивації персоналу, на які може і має впливати керівництво підприємства для стимулювання працівників.

Сивицька І.Г., Синиченко А.В. [11] розглядають мотивацію з точки зору провідної рушійної сили активізації діяльності персоналу підприємств. Автори виокремлюють три ієрархічних рівні регулювання діяльності персоналу в залежності від спрямованості установки: рівень смислових, цільових та операціональних установок.

Тимченко І. П., Левіна А. В. [14] розробляють методичний підхід до визначення основних складників системи мотивації підприємства, а також враховують особливості діяльності підприємств в умовах Ковід-19. Компоненти мотивації персоналу, види, фактори та принципи мотивації досліджують у своїх наукових працях Компанець К.А., Гончар Т. М., Височило О. М. [8], Гармідер Л.Д., Гончар Л.А. [4] та інші.

Разом з тим, враховуючи ключову роль науково-освітньої сфери у формуванні передумов підвищення інтелектуального потенціалу суспільства, інноваційного розвитку економіки і основ становлення економіки 4.0, вчені досліджують також і актуальні в сучасних умовах чинники, особливості, заходи підвищення мотивації праці науково-педагогічних працівників. Так, Тягур Л. досліджує мотиваційні чинники особистісного зростання викладачів [15], а Керекеша О.В. [6] їх мотивацію до розвитку професійної майстерності. Вивчення та порівняння мотивації професійної діяльності педагогів дошкільної та початкової освіти здійснюють Староста В. І. та Шикітка Г. М. [12]. Дослідження особливостей мотивації трудової діяльності педагогічних працівників як чинника соціально-психологічного статусу працівника у колективі, мотиваційної структури педагогічної діяльності здійснюють Заїка В.М. і Басенко Р. О. [4].

Загальні аспекти мотивації професійної діяльності науково-педагогічних працівників аналізують Васильєва О.О., Соколов А.В., Гіль Л.А. [2], методи і підходи удосконалення системи мотивації персоналу в навчальних закладах розробляють Чмутова І.М., Миронова О.М., Бихун І.С. [1], форми, методи і фактори матеріальної і нематеріальної мотивації праці науково-педагогічного персоналу аналізують Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А. [9].

**Метою дослідження** є узагальнення основних зовнішніх та внутрішніх детермінант мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах, які визначають мотивацію науково-педагогічних працівників до професійної діяльності і розвитку, враховуючи патерни індивідуальної трудової поведінки і професійного розвитку науково-педагогічних працівників, державну політику в сфері оплати праці та професійного розвитку, соціальне партнерство, політику щодо мотивації праці персоналу закладів вищої освіти тощо.

**Основні результати дослідження.** Сучасна модель життєтворчості та науково-педагогічної діяльності ґрунтується на безперервному процесі

саморозвитку та самовдосконалення, особистісному самопроектуванню та самоменеджменту персоналу закладів вищої освіти. Ця модель сприяє ефективному керуванню освітніми процесами та передбачає педагогічне партнерство. Вона базується на творчому підході, спрямованому на розвиток креативності та набуття відповідних компетентностей, які є вимогою часу в контексті розвитку освіти і науки та формування підґрунтя для інноваційного розвитку країни і становлення економіки 4.0. Ефективність закладу вищої освіти у забезпеченні якості і стійкості освіти визначається переважно професійною активністю та творчим потенціалом викладачів, а також їхньою мотивацією до особистого професійного зростання.

Під детермінантами мотивації персоналу будемо розуміти фактори або обставини, які впливають на поведінку працівників, стимулюють людину до дії, докладання трудових зусиль та досягнень. Основні детермінанти мотивації науково-педагогічного персоналу умовно поділимо на дві групи - внутрішні та зовнішні (рис. 1).

Староста В.І., Шикітка Г.М. зазначають [12, С. 209], що існують два основних типи мотивації педагогічної діяльності: зовнішня і внутрішня мотивація. Зовнішню мотивацію формують мотиви, що знаходяться за межами самої педагогічної праці, такі як заробіток, страх осуду, прагнення до престижу і т. д. Внутрішня мотивація виникає з самої трудової діяльності людини, наприклад, з розуміння її суспільної корисності та задоволення, яке приносить робота, як результат і процес праці. Вчені наголошують, що важливо, щоб внутрішня мотивація переважала над зовнішньою, адже у такому випадку виникає внутрішнє бажання до діяльності, незалежно від зовнішніх позитивних або негативних чинників.

Водночас мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників суттєво залежить від зовнішніх чинників, та існуючої політики і практики управління освітою. Тому вважаємо за доцільне при дослідженні впливу основних чинників на формування мотивації персоналу закладів вищої освіти проаналізувати існуючу державну політику у сфері оплати праці та професійного розвитку науково-педагогічних працівників, забезпечення рівноправного представництва основних сторін соціально-трудових відносин та соціального партнерства в регулюванні оплати праці, наявність галузевої угоди в освіті, а також існуючі політики і практику мотивації персоналу закладів вищої освіти.

Разом з тим, варто розуміти, що формування мотивації до професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників, їх мотиви обрання професії, обрання закладу вищої освіти для працевлаштування, мотиви професійного і кар'єрного зростання визначаються значною мірою також внутрішніми детермінантами та індивідуальними поведінковими патернами.

Варто зазначити, що внутрішні детермінанти мотивації залежать від особистісних характеристик людини, її ціннісних настанов, світогляду, мотивів, очікувань тощо. Внутрішні детермінанти мотивації формуються під час виховання, навчання, життєдіяльності людини і набуття нею соціального досвіду, а також під час трудової діяльності та спілкування.



**Рис. 1. Основні детермінанти, що визначають формування мотивації професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, побудовано автором**

Внутрішні мотиви визначаються особистими цілями, які людина ставить перед собою, інтересом до обраної професійної діяльності, а також прагненням до самореалізації, тобто бажанням до саморозвитку, самовдосконалення та вираження власної особистості.

Як підтверджують дослідження науковців Заїки В.М., Басенка Р.О. [5, С. 31] визначальними мотивами вибору професії викладача є самоствердження, мотив власне праці, соціальної значущості, професійної майстерності. Керекеша О.В. основними чинниками, що стимулюють професійний розвиток викладача та мотивують до нього, визначає особистий інтерес до роботи, довіра керівництва та студентів до його професійної діяльності, новизна діяльності та можливість експериментування, самоосвіта [6, С. 86].

Узагальнимо основні, на нашу думку, внутрішні детермінанти мотивації професійної діяльності і розвитку науково-педагогічних працівників:

- Прагнення до саморозвитку, самовдосконалення та вираження власної особистості;
- Інтерес до професії, захоплення предметом дослідження чи викладання;

- Бажання принести користь суспільству, прагнення передавати знання та досвід новим поколінням, робити власний внесок, залишити свій слід;
- Бажання бути причетним до наукової та професійної спільноти, цінність професійного спілкування, спільних наукових досліджень тощо;
- Інтерес до педагогічної та виховної роботи, відчуття задоволення від роботи з молоддю, сприяння її професійному становленню;
- Прагнення до відкриття нового та наукового пошуку;
- Відчуття власної значущості у сфері освіти та науки;
- Бажання реалізувати власні етичні принципи та цінності, пов'язані з професійною діяльністю;
- Відчуття задоволення від досягнень у власній професійній діяльності.

Варто також зосередити увагу на визначенні зовнішніх детермінантів, тобто факторів, які впливають на трудову активність та самовіддачу працівників закладів вищої освіти і які суб'єкти управління можуть використовувати для їх посилення. Зовнішні фактори, в цьому випадку йдуть від суб'єктів управління і мають на меті стимулювати працівників до досягнення певних цілей, отримання необхідних результатів та сприяння розвитку.

Цимбалюк С.О. під час дослідження зовнішніх детермінант трудової активності працівників підприємств аналізувала такі чинники як рівень задоволення компенсаційним пакетом, рівень задоволення умовами праці, наявність умов для професійного та кар'єрного зростання, ставлення керівництва компанії до працівників, імідж компанії на ринку праці [16].

Зовнішні детермінанти мотивації науково-педагогічних працівників можна узагальнити таким чином:

1. Гідна винагорода за працю — гідний розмір заробітної плати та забезпечення диференціації оплати праці науково-педагогічних працівників, а також зв'язку з індивідуальними результатами і показниками та складністю праці мають бути орієнтирами для державної політики та закладів вищої освіти в сучасних умовах. Водночас переважна більшість ЗВО є бюджетними, що тягне за собою всі недоліки оплати праці в бюджетній сфері. Зокрема, поширене застосування доплат і надбавок заради збільшення низьких заробітних плат спотворює й до того недосконалу диференціацію в оплаті праці.

В табл. 1 наведені розміри посадових окладів науково-педагогічних працівників за 2020-2021 рр. Посадові оклади науково-педагогічних працівників визначаються з урахуванням підвищення на 11% відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.01.2019 № 36 «Про підвищення посадових окладів науково-педагогічних працівників».

Нарахування заробітної плати викладачам закладів вищої освіти має свою специфіку і суттєво відрізняється навіть від оплати праці інших працівників освітньої галузі. Окрім посадового окладу викладачі можуть мати надбавки і доплати, сума яких може перевищувати навіть 50% посадового окладу. Такими надбавками є за складність і напруженість роботи, за високі досягнення, за виконання важливої роботи, за вислугу років, доплати за науковий ступінь кандидата наук (доктора філософії), за науковий ступінь доктора наук, за вчене звання доцента, за вчене звання професора, за завідування кафедрою, за виконання обов'язків заступника декана, вченого секретаря тощо.



**Таблиця 1. Розміри посадових окладів науково-педагогічних працівників у 2020-2021 рр., побудовано автором за [10]**

| Розряди | Посади            | Посадовий оклад, грн                                                    |                                                                            |
|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|         |                   | На 01.09.2020<br>(підвищення на 11%<br>пост. КМУ №36 від<br>23.01.2019) | На 01.12.2021<br>(підвищення на<br>11% пост. КМУ<br>№36 від<br>23.01.2019) |
| 16      | Асистент          | 6890                                                                    | 8958                                                                       |
| 17      | Старший викладач  | 7409                                                                    | 9633                                                                       |
| 19      | Доцент            | 8447                                                                    | 10982                                                                      |
| 20      | Професор          | 8989                                                                    | 11689                                                                      |
| 21      | Завідувач кафедри | 9508                                                                    | 12363                                                                      |

Дослідження практики використання інструментів мотивування / стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників 37 закладів вищої освіти, проведене авторами наукової монографії [13], показало, що заклади вищої освіти використовують для цього премії – 44% опитаних, надбавки – 29%, відзнаки – 58%, тривалість контракту – 35%.

Варто зазначити, що порівняно з зарубіжними країнами в Україні рівень оплати праці науково-педагогічних працівників є абсолютно не конкурентоспроможним. До прикладу, в Ізраїлі заробітна плата викладача становить 1700 дол./міс., в Польщі 1290 дол./міс., в Німеччині 5100 дол./міс., в Іспанії 3500 дол./міс. [9] При цьому в Україні, на жаль, рівень оплати праці викладачів є одним з найнижчих.

Водночас позитивно характеризує політику оплати праці в сфері освіти і забезпечення представництва та соціального партнерства в регулюванні оплати праці в освіті наявність Галузевої угоди між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021-2025 роки [3] (далі Галузева угода). Галузева угода містить розділ 6 «Нормування і оплата праці», де визначено зобов'язання сторін в цій сфері. Зокрема, сторони угоди домовились вживати заходів для відновлення та збереження співвідношень в оплаті праці педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших категорій працівників, досягнення її розміру до законодавчого встановленого рівня (п. 6.2.11), домагатися встановлення надбавки за престижність педагогічної праці у розмірі 30% (6.2.12), дотримання конвенцій МОП в сфері рівної оплати праці, рівного ставлення і рівних можливостей для чоловіків та жінок тощо (п. 6.2.10), встановлювати розміри доплат і надбавок (6.2.6, 6.3.20, 6.3.27 та ін.), преміювання, матеріальної допомоги (6.2.16) та ін.

Інші елементи оплати праці освітян, що можуть бути віднесені до соціального пакету, унормовані в Галузевій угоді також, зокрема, організація оздоровлення і відпочинку (п. 7.3.3, 8.3.1, 8.3.2), медичне і культурне обслуговування (7.1.9, 7.1.10, 8.1.11, 8.2.11 та ін.)

2. Соціальний статус педагогічної та наукової роботи є важливим зовнішнім чинником формування мотивації науково-педагогічних

працівників. Разом з тим, останні роки статус та престижність роботи в сфері освіти і науки в Україні значно похитнулись, що разом з неконкурентною заробітною платою і соціальним пакетом перешкоджає залученню талановитої молоді до сфери викладання та наукових досліджень.

3. Можливості для розвитку у професійній і науковій діяльності є значущим чинником для науково-педагогічних працівників. Здебільшого, заклади вищої освіти орієнтують і сприяють професійному розвитку викладачів, активізації їх наукової діяльності. Викладачам пропонується широкий спектр програм підвищення кваліфікації, тренінгів, можливостей для стажування як в Україні, так і за кордоном. Заохочується участь в грантових програмах, науково-прикладних дослідженнях тощо.

Дослідження авторів монографії [13, С. 430] показало, що поширеними формами для розвитку викладацької компетентності у закладах вищої освіти за результатами опитування 856 науково-педагогічних працівників, є методологічні семінари (56%), зворотній зв'язок від колег-викладачів (47%), вибіркові тренінги-курси для удосконалення викладання (43%), визнання / стимулювання кращих викладацьких практик (37%), обов'язкові тренінг/курси для покращення викладання (27%), Е-портфоліо викладача (12%). Як бачимо, поширеними залишаються традиційні методи розвитку викладацької компетентності, однак дедалі більше використовуються новітні методи розвитку викладацької компетентності у закладах вищої освіти.

4. Наявність умов для наукової та/або адміністративної кар'єри. Управління кадровим резервом у закладах вищої освіти, цілі збільшення частки науково-педагогічних працівників з науковими ступенями та вченими званнями, забезпечення вимог виконання Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, підвищення ефективності аспірантури і докторантури та ін. дають орієнтири та створюють середовище сприяння науковій та адміністративній кар'єрі персоналу закладів вищої освіти. Зазначені можливості і підтримуюча корпоративна культура є передумовою професійного розвитку та кар'єрного зростання для активних та амбітних науково-педагогічних працівників.

5. Сприятливе наукове та соціальне середовище, організаційна культура. Інструментами мотивації персоналу закладів вищої освіти в цьому контексті можуть бути статут університету, кодекс академічної доброчесності, етичний кодекс, концепція національно-патріотичного виховання, стратегія інноваційного розвитку університету, відкриті принципи керівництва та організації праці і освітнього процесу, демократичний стиль керівництва та ін. Важливим також для мотивації наукового пошуку та професійного розвитку є сприятливе середовище і доступ до ресурсів, лабораторій, бібліотек, а також можливість працювати зі студентами та колегами над цікавими проектами.

6. Визнання результатів та досягнень - для викладачів і науковців закладів вищої освіти значущим є визнання їхньої експертності, їх внеску в загальні результати діяльності кафедри та університету, їх досвіду та зусиль у підготовці здобувачів освіти, врахування показників і зусиль при рейтингуванні та ін.

7. Графік роботи, можливості забезпечення балансу робота-життя. Традиційно гнучкі графіки праці у закладах вищої освіти є мотивуючим



чинником для науково-педагогічних працівників, адже режим праці дозволяє наближатись до збалансування різних сфер життя, гнучко і самостійно організовувати свою працю, дотримуючись, звісно, встановленого розкладу аудиторних занять та ін. Однак з пандемією Ковід-19 викладачі дедалі більше відчують зростання навантаження внаслідок поєднання аудиторної роботи, позааудиторної навчальної роботи, методичної роботи викладача, наукової та організаційної і виховної роботи. Зростають вимоги до відповідності науково-педагогічних працівників ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності, керівники кафедр спонукають працівників активізувати наукову діяльність, підвищувати показники наукової роботи, участі у міжнародних проєктах, грантах тощо. В умовах дистанційного навчання і змішаних форматів освітньої діяльності відбулось також суттєве збільшення витрат часу на підготовку і проведення занять, консультування здобувачів різними каналами комунікації тощо, що посилює навантаженість викладачів.

8. Імідж закладу вищої освіти та відчуття причетності. Зазначений чинник мотивації суттєво впливає на прихильність до закладу вищої освіти як місця роботи, відчуття причетності науково-педагогічних працівників до університету, гордість за досягнення і визнання його гарної репутації, залучення молоді до науково-педагогічної діяльності. З-поміж відомих міжнародних рейтингів можна назвати такі: QS World University Rankings, The Times Higher Education Impact Ranking, The University Impact Rankings, The World University Rankings, Scimago Journal and Country Rank, Research Rank, AD Scientific Index "World Scientist and University Rankings", Transparent Ranking, EDUNIVERSAL Business Schools Ranking "Три Лаври" та багато інших.

**Висновки.** Врахування комплексу внутрішніх та зовнішніх детермінант мотивації персоналу закладів вищої освіти в процесі удосконалення системи мотивації професійної діяльності і розвитку працівників є важливою передумовою для досягнення місії, призначення та цілей університетів, а також для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку науково-освітніх послуг. Майбутні дослідження в цьому напрямі повинні спрямовуватися на розроблення програм як на державному рівні, так і на рівні університетів для забезпечення системних та ефективних мотиваційних заходів для науково-педагогічних працівників, які є основним потенціалом розвитку вищої освіти.

З-поміж першочергових заходів, які уможливають вирішення існуючих проблем в сфері оплати праці і мотивації науково-педагогічних працівників такі: збільшення щорічних видатків на освіту і науку, удосконалення Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів із оплати праці для встановлення диференціації в оплаті праці з урахуванням складності і результатів праці науково-педагогічних працівників; усунення диспропорцій у рівнях оплати праці, удосконалення нарахування надтарифних елементів заробітної плати, впровадження заходів з підтримки молодих вчених, врахування всього спектру наукової, науково-технічної роботи викладачів тощо. На рівні закладів вищої освіти можна рекомендувати розроблення систем матеріального, нематеріального і статусного мотивування науково-педагогічних працівників, розроблення чітких критеріїв додаткових винагород і виплат, впровадження прозорих і об'єктивних систем оцінювання

науково-педагогічних працівників і кафедр, рейтингування, оприлюднення рейтингів і врахування їх під час впровадження стимулюючих заходів та ін.

1. Chmutova, I., Myronova, O., & Bykhun, I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development management*. 2022. 20(2), 40-50. [https://doi.org/10.57111/devt.20\(2\).2022.40-50](https://doi.org/10.57111/devt.20(2).2022.40-50)
2. Васильєва О.О., Соколов А.В., Гіль Л.А. Мотивація та оцінка професійної діяльності науково-педагогічних працівників. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022 р. № 2 (125). С. 125-130. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/22.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/22.pdf)
3. Галузева угода між Міністерством освіти і науки України, Профспілками працівників освіти і науки України та Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців у галузі вищої освіти на 2021-2025 роки. URL: <https://pon.org.ua/ugoda/>
4. Гармідер Л.Д., Гончар Л.А. Мотиваційні фактори результативності персоналу підприємства. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1(17). С. 127–132. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176635](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176635).
5. Заїка В. М., Басенко Р. О. Особливості мотивації педагогічної діяльності як чинник становлення особистості в освітньому інноваційному середовищі. *Імідж сучасного педагога*. 2022. Вип. 2(203). С. 30–35. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-30-35](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-30-35)
6. Керекеша О.В. Мотивація викладачів до розвитку професійної майстерності. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10(2). С. 83-87. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/21.pdf)
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Інститути зайнятості і доходів в новій економіці: глобальні тренди. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018 № 1. С. 195-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2018\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_15).
8. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 45. С. 103-108. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/19.pdf>
9. Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 1(60). С. 181-191. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>
10. Посадові оклади працівників освіти з урахуванням підвищення. Профспілка працівників освіти і науки. URL: <https://pon.org.ua/novyny/8470-posadov-okladi-pracvnikv-osviti-z-urahuvannyam-pdvischennya.html>
11. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186.
12. Староста В. І., Шикітка Г. М. Мотивація професійної діяльності педагогів дошкільної та початкової освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Випуск 2 (49). С. 208–214. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.208-214>
13. Теоретичні основи і технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників університетів в умовах інтеграції вищої освіти і науки: монографія / О.Г. Ярошенко, О.В. Жабенко, Ю.А. Скиба, Н.О. Дівінська, І.Ю. Регейло, Г.П. Чорнойван; за ред. О.Г. Ярошенко. Київ : Прінтеко, 2020. 439 с.
14. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. №169. С. 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
15. Тягур Л.М. Мотиваційні чинники особистісного зростання викладачів. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2022. Вип. 2(21). С. 82-89
16. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 264-272. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31).
17. Чикуркова А. Д., Грей Ю. М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

1. Chmutova, I., Myronova, O., & Bykhun, I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development management*. 2022. 20(2), 40-50. [https://doi.org/10.57111/devt.20\(2\).2022.40-50](https://doi.org/10.57111/devt.20(2).2022.40-50)
2. Vasyliava O.O., Sokolov A.V., Hil L.A. Motyvatsiia ta otsinka profesiinoi diialnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2022 r. № 2 (125). S. 125-130. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/22.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/22.pdf)
3. Haluzeva uhoda mizh Ministerstvom osvity i nauky Ukrainy, Profspilkamy pratsivnykiv osvity i nauky Ukrainy ta Vseukrainskym obiednanniam orhanizatsii robotodavtsiv u haluzi vyshchoi osvity na 2021-2025 roky. URL: <https://pon.org.ua/ugoda/>
4. Harmider L.D., Honchar L.A. Motyvatsiini faktory rezultatyvnosti personalu pidpriemstva. *Review of transport economics and management*. 2019. Vyp. 1(17). S. 127–132. DOI: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176635](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176635).
5. Zaika V. M., Basenko R. O. Osoblyvosti motyvatsii pedahohichnoi diialnosti yak chynnyk stanovlennia osobystosti v osvitnomu innovatsiinomu seredovyshchi. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 2022. Vyp. 2(203). S. 30–35. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-30-35](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-30-35)
6. Kereksha O.V. Motyvatsiia vykladachiv do rozvytku profesiinoi maisternosti. *Innovatsiina pedahohika*. 2019. Vyp. 10(2). S. 83-87. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/21.pdf)
7. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Instytuty zainiatosti i dokhodiv v novii ekonomitsi: hlobalni trendy. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*. 2018 № 1. S. 195-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe\\_2018\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_1_15).
8. Kompanets K. A., Honchar T. M., Vysochylo O. M. Formuvannia komponentiv motyvatsii personalu v umovakh innovatsiinykh zmin pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2020. № 45.S. 103-108.URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/19.pdf>
9. Ostapchuk T., Biriuchenko S., Borovska A. Motyvatsiia naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity yak funktsiia upravlinnia personalom. *Sotsialna ekonomika*. 2020. Vyp. 1(60). S. 181-191.URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>
10. Posadovi oklady pratsivnykiv osvity z urakhuvanniam pidvyshchennia. *Profspilka pratsivnykiv osvity i nauky*.URL: <https://pon.org.ua/novyny/8470-posadov-okladi-pracvnikov-osvti-z-urahuvannyam-pdvishchennya.html>
11. Syvytska I. H., Synychenko A. V. Motyvatsiia yak providna rushiina syla aktyvizatsii diialnosti personalu pidpriemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4 (40). S. 178–186.
12. Starosta V. I., Shykitka H. M. Motyvatsiia profesiinoi diialnosti pedahohiv doshkilnoi ta pochatkovoi osvity. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: «Pedahohika. Sotsialna robota»*. 2021. Vypusk 2 (49). S. 208–214. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2021.49.208-214>
13. eoretychni osnovy i tekhnolohiia profesiinoho rozvytku naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv universytetiv v umovakh intehratsii vyshchoi osvity i nauky: monohrafiia / O.H. Yaroshenko, O.V. Zhabenko, Yu.A. Skyba, N.O. Divinska, I.Iu. Reheilo, H.P. Chornoivan; za red. O.H. Yaroshenko. Kyiv : Printeko, 2020. 439 s.
14. Tymchenko I. P., Levina A. V. Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpriemstvi v umovakh Covid-19. *Ekonomichniy prostir*. 2021. №169. S. 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
15. Tiahur L.M. Motyvatsiini chynnyky osobystisnoho zrostantia vykladachiv. *Visnyk Natsionalnoho aviasiinoho universytetu. Serii: Pedahohika. Psykholohiia*. 2022. Vyp. 2(21). S. 82-89.
16. Tsymbaliuk S. O. Determinanty trudovoi aktyvnosti personalu v systemi motyvatsii. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 264-272. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_31).
17. Chykurkova A. D., Hrei Yu. M. Metodolohichni zasady formuvannia trudovoi motyvatsii v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 7.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>