

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр
(бакалавр / магістр)

Зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» _____ ,

(код та назва)

Освітньо професійної програми Адміністративний менеджмент
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) _____ (назва програми)

на тему: «Розробка політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах (на прикладі Сумського державного університету)»

Здобувача групи АМ.мз-21с Кравцової Катерини Юріївни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ (підпис)

Катерина КРАВЦОВА
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст.викладач к.е.н. доц. Юлія ОПАНАСЮК
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)
_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього рівня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача групи Ам.мз-21с Кравцова Катерина Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розробка політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах (на прикладі Сумського Державного Університету)» затверджена наказом по університету від «27» Листопада 2023 року №1356-VI
2. Термін подання студентом закінченої роботи «15» грудня 2023 року
3. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці ефективних механізмів адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни.
4. Об'єкт дослідження система мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.
5. Предмет дослідження розробка політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах на прикладі Сумського державного університету.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах – статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	16.11.2023
II	АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	29.11.2023
III	РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	08.12.2023

У розділі 1 студент повинен провести теоретичний аналіз системи мотивації викладацького складу в вищих навчальних закладах.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз поточної системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.

У розділі 3 студент повинен запропонувати план підвищення системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання: «11» листопада 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи

старший викладач, к.е.н., доц. Юлія Опанасюк

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав Катерина КРАВЦОВА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Вдосконалення системи мотивації викладачів у вищих навчальних закладах є ключовим елементом для забезпечення високої якості освіти, підвищення результативності та стимулювання інновацій та наукових досліджень. Аргументами, які пояснюють важливість цього питання, є: підвищення якості освіти, стимулювання наукової діяльності, залучення талановитих кадрів, підтримка інновацій, прозорість та відповідальність, підвищення задоволеності праці, стимулювання саморозвитку викладачів.

Загальна ідея полягає в тому, що ефективна система мотивації викладачів позитивно впливає на всі аспекти університетської діяльності, створюючи умови для успіху, високої якості освіти та сталого розвитку навчального закладу.

Обрання Сумського державного університету як об'єкта дослідження для аналізу підвищення системи мотивації у вищих навчальних закладах може бути обґрунтоване кількома ключовими причинами: представництво типового університету, різноманітність факультетів та спеціальностей, доступність інформації, співпраця та залучення, потенційний внесок у розвиток освіти, публічна значимість.

Сумський державний університет являє собою установу вищої освіти з визначеною публічною значимістю. Вдосконалення його системи мотивації може вплинути на стандарти інших університетів.

Мета дослідження: розробити політику підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.

Методи дослідження: аналітичні методи (вивчення наукової літератури, нормативно-правової бази), метод експертних оцінок (отримання інформації від дослідників даної теми), метод опитування.

Отримані результати: під час дослідження теми, було проаналізовано теорії та підходи до мотивації, характеристику елементів ефективної системи мотивації, методологію, фінансову мотивацію у вигляді преміювання та поточну систему мотивації викладацького складу у Сумському Державному Університеті. А також була проведена оцінка сильних та слабких сторін системи мотивації

викладацького складу в вищих навчальних закладах. Як результат було розроблено стратегію підвищення ефективності системи мотивації, план впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу, а також механізми контролю та оцінки.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИКЛАДАЦЬКИЙ СКЛАД, ФІНАНСОВА ВІНАГОРОДА, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ВИЗНАННЯ, РОБОЧІ УМОВИ, ЦІЛІ ТА ОЧІКУВАННЯ, МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, УЧАСТЬ У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ, ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	9
1.1 Огляд теорій та підходів до мотивації	9
1.2 Характеристика елементів ефективної системи мотивації	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ..	20
2.1 Методологія дослідження системи мотивації	20
2.2 Аналіз фінансової мотивації у вигляді преміювання у Сумському Державному Університеті	23
2.3 Аналіз поточної системи мотивації викладацького складу Сумського Державного Університету	27
2.3 Оцінка сильних та слабких сторін системи мотивації викладачів ..	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ	43
3.1 Розробка стратегій підвищення ефективності системи мотивації викладачів	43
3.2 План впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах	58
3.3 Механізми контролю та оцінки системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення системи мотивації викладачів у вищих навчальних закладах є ключовим елементом для забезпечення високої якості освіти, підвищення результативності та стимулювання інновацій та наукових досліджень. Аргументами, які пояснюють важливість цього питання, є: підвищення якості освіти, стимулювання наукової діяльності, залучення талановитих кадрів, підтримка інновацій, прозорість та відповідальність, підвищення задоволеності праці, стимулювання саморозвитку викладачів.

Загальна ідея полягає в тому, що ефективна система мотивації викладачів позитивно впливає на всі аспекти університетської діяльності, створюючи умови для успіху, високої якості освіти та сталого розвитку навчального закладу.

Обрання Сумського державного університету як об'єкта дослідження для аналізу підвищення системи мотивації у вищих навчальних закладах може бути обґрунтоване кількома ключовими причинами: представництво типового університету, різноманітність факультетів та спеціальностей, доступність інформації, співпраця та залучення, потенційний внесок у розвиток освіти, публічна значимість.

Сумський державний університет являє собою установу вищої освіти з визначеною публічною значимістю. Вдосконалення його системи мотивації може вплинути на стандарти інших університетів.

Предметом дослідження є розробка політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах на прикладі Сумського державного університету.

Об'єктом дослідження є система мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.

Мета дослідження: розробити політику підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах.

Завданням дослідження:

- Проаналізувати теорії та підходи до мотивації;
- Дослідити характеристику елементів ефективної системи мотивації, методологію;
- Проаналізувати фінансову мотивацію у вигляді преміювання та поточну систему мотивації викладацького складу у Сумському Державному Університеті.
- Провести оцінку сильних та слабких сторін системи мотивації викладацького складу в вищих навчальних закладах.
- Розробити стратегію підвищення ефективності системи мотивації, план впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу, а також механізми контролю та оцінки.

Методи дослідження: аналітичні методи (вивчення наукової літератури, нормативно-правової бази), метод експертних оцінок (отримання інформації від дослідників даної теми), метод опитування.

Наукова новизна отриманих результатів: на сьогодні, тема підвищення ефективності викладацького складу у вищих навчальних закладах, а саме в Сумському Державному Університеті не була розкрита, було досліджено лише систему мотивації викладацького складу загалом.

Апробація матеріалів роботи. Результати дослідження були використані для участі у міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» по темі «Роль публічного управління та адміністрування у підвищенні системи мотивації викладацького складу у закладах вищої освіти».

Структура та обсяг роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 Огляд теорій та підходів до мотивації

В освітньому середовищі викладачі виставлені перед рядом складних завдань, вимагаючи від них не тільки експертності у своїй предметній області, але й надзвичайної мотивації для ефективного навчання та розвитку студентів.

Існують різноманітні теорії мотивації, спрямовані на розуміння та підтримку внутрішньої та зовнішньої мотивації викладачів. Застосовуючи дані теорії до мотивації викладацького складу, можна висвітлити теоретичні концепції, які допоможуть розкрити фактори, що впливають на працездатність та задоволеність викладачів, а також сприятимуть їхньому професійному розвитку.

Ось деякі із цих теорій та підходів:

1. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу.

Теорія запропонована в 1943 році, є однією з найвпливовіших теорій мотивації та людського розвитку. Згідно наукової роботи Maslow, Abraham H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*. 50 (4): 370–396, ця теорія визначає п'ять основних рівнів потреб, які виникають у людини та можуть впливати на її поведінку. Від фізіологічних потреб до потреб в самореалізації, ієрархічна структура теорії Маслоу віддзеркалює послідовність та важливість цих потреб для задоволення особистісного розвитку.

Маслоу визначав потреби як основний рушійний механізм за дією, який підштовхує людину до певних дій та вчинків. Розглядаючи цю теорію в контексті викладачів, можна виявити, що ієрархія потреб Маслоу стає корисним інструментом для розуміння та оптимізації мотивації цього професійного класу. В аспекті викладацької діяльності та взаємодії в освітньому середовищі, теорія ієрархії потреб виявляється здатною пояснити, чому та як викладачі шукають задоволення та вдосконалення у своїй професійній практиці.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу є однією з найвідоміших теорій мотивації. Вона визначає п'ять рівнів потреб, які у людини повинні задовольнятися послідовно: фізіологічні, безпеки, належності, поваги та самореалізації. Ця теорія може бути застосована до викладачів: (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 - Сутнісна характеристика потреб у піраміді А. Маслоу

Фізіологічні потреби	Потреби в безпеці	Соціальні потреби	Потреби в визнанні	Потреби в самореалізації
Забезпечення базових потреб викладачів, таких як зарплата, їжа, житло та медичне обслуговування. Це є фундаментальною основою для забезпечення комфорту та безпеки викладача.	Створення безпечного та стабільного середовища роботи. Забезпечення викладачам відчуття безпеки в їхній роботі, включаючи стабільні умови праці та відсутність загроз.	Розвиток позитивних міжособистісних відносин між викладачами та колегами, студентами та адміністрацією. Також важливо підтримувати відносини з колегами для забезпечення соціальної взаємодії та підтримки.	Надання визнання та поваги за трудові досягнення. Це може включати оцінку та винагороду за високу якість викладання, дослідницьку роботу та інші професійні досягнення.	Створення умов для того, щоб викладачі могли розвивати свій творчий потенціал, здійснювати інновації у викладанні, брати участь у професійному розвитку та досягати особистих та професійних цілей.

Застосування теорії Маслоу до викладачів допомагає усвідомити різні аспекти, які можуть впливати на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Забезпечення викладачам умов для задоволення всіх рівнів потреб може сприяти підвищенню їхньої ефективності та задоволеності роботою.

2. Мотиваційно-гігієнічна теорія Герцберга:

Герцберг висуває дві категорії факторів: мотивуючі (які викликають задоволення роботою) та гігієнічні (які можуть викликати невдоволеність, якщо вони відсутні, але їх присутність не завжди призводить до задоволення). До мотивуючих факторів можуть відноситися визнання за досягнення, відповідальність, розвиток, а до гігієнічних - заробітна плата, робочі умови, політика організації.

Згідно наукової роботи Herzberg F. 1959. Two factor theory of motivation. Psychological Bulletin, 56(5), 90-102, застосування цієї теорії до системи мотивації викладачів може виглядати наступним чином:

1. Мотиваційні фактори:

- Розвиток і самовираження: система мотивації повинна сприяти розвитку викладачів як професіоналів. Надання можливостей для участі у проектах, проведення наукових досліджень, участі у тренінгах і семінарах може сприяти мотивації.
- Визнання і досягнення: важливо визнавати досягнення викладачів, будь то високий рівень викладання, публікації, нагороди тощо. Це може стати джерелом внутрішньої мотивації.
- Відповідальність за результат: відчуття відповідальності за результати навчання та формування активного підходу до викладання може бути мотивуючим чинником.

2. Гігієнічні фактори:

- Оплата і винагорода: забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати за працю викладачів є важливим фактором забезпечення гігієнічних умов.

- Робоче середовище: забезпечення комфортних і сучасних умов праці, доступу до необхідних ресурсів та технічних засобів.

- Міжособистісні відносини: підтримка конструктивних міжособистісних відносин, створення командного духу та сприяння колективній роботі.

Збалансоване врахування як мотиваційних, так і гігієнічних факторів може допомогти створити сприятливе середовище для викладачів, що підвищить їхню мотивацію та задоволеність роботою. При цьому важливо розуміти, що ефективна система мотивації має бути гнучкою і враховувати індивідуальні потреби та цінності викладачів.

3. Загальна Теорія Очікувань:

Ця теорія припускає, що мотивація виникає з уявлення викладачів про те, як їхні зусилля призведуть до досягнення конкретних результатів. Важливо, щоб викладачі вірили у свою здатність досягти поставлених цілей, вбачаючи прямий зв'язок між зусиллями, вміннями та результатами.

Згідно наукової роботи Vroom V. H. 1964. *Work and motivation*. New York : Wiley, 331, теорія очікувань розглядає мотивацію як результат усвідомлення особою прямого зв'язку між своїми зусиллями, вміннями та досягненням конкретних результатів. Основна ідея полягає в тому, що люди будуть максимально мотивованими, коли вони вірять, що їхні зусилля призведуть до досягнення мети, і ця мета важлива для них.

Розроблена Віктором Врумом, вона визначає, що індивіди вибирають той варіант дії, який, на їхню думку, призведе до найбільш бажаного результату.

Вчителі та освітні лідери можуть використовувати теорію очікувань для стимулювання навчання та досягнень студентів.

Основні компоненти теорії очікувань включають:

1. Очікування: це переконання працівника, що його зусилля призведуть до досягнення певної роботи чи завдання.

2. Цінність результату: це ступінь цінності чи привабливості для працівника результату, який він очікує від досягнення мети.

3. Інструментальність: це віра в те, що досягнення певного результату призведе до бажаного наслідку чи винагороди.

Якщо застосовувати ці компоненти до системи мотивації викладачів, можна враховувати наступне:

- Зв'язок зусиль і результату:

Переконання викладачів, що їхні зусилля призведуть до поліпшення якості навчання, підвищення студентської успішності та інших позитивних результатів.

- Цінність винагороди для викладача:

Забезпечення викладачів мотивуючими винагородами, які вони вважають цінними. Це може бути відзначення, премії, можливість професійного розвитку тощо.

- Інструментальність результатів:

Забезпечення викладачів чіткою інформацією про те, як їхні зусилля впливають на навчальний процес і результати студентів.

Додатково, важливо враховувати індивідуальні особливості викладачів та створювати гнучкі системи мотивації, які враховують різні цінності та очікування працівників. Важливо також забезпечити чіткий зворотній зв'язок та можливості самовираження для викладачів у процесі планування та вдосконалення навчального процесу.

Такий підхід може сприяти формуванню внутрішньої мотивації, де викладачі відчують особистий інтерес та відповідальність за свою роботу, вірячи в те, що вони мають здатність впливати на результати своєї діяльності.

4. Теорія потреб Девіда МакКлеланда.

Теорія відома як Теорія трьох типів потреб, McClelland D.C. 1961. *The Achieving Society*. Cambridge University Press. 320, висуває твердження, що люди мають три основні категорії потреб: потреба в досягненні, потреба влади та потреба в афіліації. Розроблена в середині 20-го століття, ця теорія стала основоположною для вивчення потреб, які приводять до певних форм поведінки та досягнень. Розглядаючи дану теорію в контексті мотивації викладацького

складу у вищих навчальних закладах, можна розібрати, як ці потреби можуть впливати на їхню мотивацію та професійну поведінку. Важливо відзначити, що потреби Мак-Клелланда можуть змінюватися з часом. Тому оцінку потреб Мак-Клелланда слід проводити регулярно.

Девід МакКлеланд, американський психолог та соціолог, вивчав динаміку мотивації та дії людей у різних контекстах, зокрема в організаційному середовищі. Його теорія розвинулася з критики популярної теорії потреб Абрахама Маслоу та надала новий погляд на джерела мотивації. Існує три категорії потреб: (Таблиця 1.2)

Таблиця 1.2 - Типи потреб Девіда МакКлелланда

Потреба в досягненні	Потреба влади	Потреба в афіліації
Викладачі, які мають високу потребу в досягненні, схильні до встановлення високих стандартів для себе та своїх студентів. Вони мають схильність до великих амбіцій, висувають виклик собі та прагнуть досягти визначених цілей. В контексті викладачів, це може виявлятися у намаганні підвищити якість викладання, розвивати нові методи та практики, а також сприяти академічному успіху студентів.	Викладачі, з високою потребою влади, можуть бути зацікавлені в контролі над ситуацією та впливом на інших. Вони можуть відчувати задоволення від керування процесами навчання, прийняття рішень та лідерства в освітньому середовищі. Такі викладачі можуть бути ефективними організаторами та мотиваторами.	Викладачі з високою потребою в афіліації стежать за побудовою позитивних стосунків та співпрацею з іншими. Їм важливо створювати позитивний соціальний клімат в класі та в колективі, розвивати співпрацю з колегами та студентами, та надавати підтримку та розуміння.

Розуміння цих потреб може допомогти керівникам навчальних закладів та викладачам створювати сприятливі умови для праці, де кожен викладач може реалізувати свій потенціал та внести максимальний вклад у навчання та розвиток студентів. Збалансоване врахування цих потреб може сприяти створенню стимулюючого та підтримуючого середовища для викладачів у галузі освіти.

5. Мотивація за Р. Хекхаузенем.

Ріхард Хекхаузен, німецький психолог, який спеціалізується на мотивації, згідно наукової роботи Х. Хекхаузен. Мотивація і діяльність 2003 - 2-е вид. - СПб .: Питер; М .: Сенс. – с. 860, виділяє три основні типи мотивації:

1. Інтринсивна мотивація - це мотивація, яка виникає зсередини людини, без зовнішнього стимулу. Наприклад, людина може бути мотивована до навчання, тому що їй подобається вчитися, або до роботи, тому що вона вважає свою роботу важливою.

2. Екстринсична мотивація - це мотивація, яка виникає внаслідок зовнішнього стимулу, такого як винагорода або покарання. Наприклад, людина може бути мотивована до навчання, тому що отримує за це хороші оцінки, або до роботи, тому що її зарплата висока.

3. Амотивація - це відсутність мотивації. Людина, яка відчуває амотивацію, не має інтересу до діяльності і не бачить в ній сенсу.

Хекхаузен вважав, що інтринсивна мотивація є найбільш ефективною для навчання та роботи. Він стверджував, що люди, які мотивовані зсередини, більш схильні до успіху, ніж люди, які мотивовані ззовні.

У контексті мотивації викладачів Хекхаузен виділяє такі фактори, які можуть впливати на інтринсивну мотивацію викладачів:

- Відчуття автономії. Викладачі, які відчувають, що вони мають контроль над своєю роботою, більш схильні до інтринсивної мотивації.
- Відчуття компетентності. Викладачі, які відчувають, що вони добре виконують свою роботу, більш схильні до інтринсивної мотивації.

- Відчуття зв'язку. Викладачі, які відчують зв'язок зі своїми студентами і колегами, більш схильні до інтринсивної мотивації.

Хекхаузен також вважав, що викладачі можуть використовувати різні стратегії для підвищення інтринсивної мотивації своїх студентів. Ці стратегії включають створення цікавого і захоплюючого навчального середовища, надання студентам можливості для самостійного навчання та дослідження. Заохочення студентів до співпраці та взаємодії з іншими. Застосування цих стратегій допоможе викладачам підвищити мотивацію студентів і зробити навчання ефективнішим.

Прикладами того, як викладачі можуть використовувати стратегії, запропоновані Хекхаузеном, для підвищення інтринсивної мотивації своїх студентів є:

- Викладач може використовувати інтерактивні методи навчання, такі як дискусії, групові проекти та дослідження. Ці методи допомагають студентам бути більш активними учасниками навчального процесу і дають їм можливість застосовувати свої знання та навички.

- Викладач може створювати ситуації, в яких студенти можуть вирішувати проблеми та приймати рішення. Це допомагає студентам відчувати себе більш самостійними і відповідальними за своє навчання.

- Викладач може заохочувати студентів до співпраці з іншими. Це допомагає студентам розвивати навички соціальної взаємодії і отримувати підтримку від однолітків.

Використання цих стратегій може допомогти викладачам створити навчальне середовище, яке буде мотивувати студентів до навчання і досягнення успіху.

Розуміння індивідуальних мотивів викладачів і адаптація системи мотивації до їхніх потреб може позитивно впливати на їх продуктивність і задоволеність роботою.

Ці теорії та підходи слугують основою для розуміння мотивації викладачів у вищій освіті, але важливо розуміти, що мотивація є індивідуальним та

контекстуальним явищем, і різні викладачі можуть відреагувати по-різному на будь-які стимули та фактори.

1.2 Характеристика елементів ефективної системи мотивації

Ефективна система мотивації викладачів грає дуже важливу роль у стимулюванні їхньої творчості, професійного розвитку, та загального впливу на успіх навчального процесу. Ця система враховує особливості освітнього середовища та покликана забезпечити найвищий ступінь професійного зростання викладачів для підвищення її ефективності. Згідно О. В. Ситник 2021 - "Система мотивації викладачів як фактор підвищення якості освіти" – с. 13-20., ключовими аспектами цієї характеристики є: (Таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Аспекти ефективної системи мотивації викладацького складу

№	Складова	Фактор	Характеристика
1	Фінансова винагорода	Заробітна плата та бонуси	Адекватна фінансова винагорода за викладання, наукові дослідження та інші досягнення є основним фактором мотивації для викладачів.
2	Професійний розвиток	Можливості для саморозвитку	Програми навчання, тренінги, конференції та інші можливості для професійного росту сприяють мотивації викладачів.
3	Визнання та похвала	Оцінка та нагородження	Визнання зусиль викладача через оцінки студентів, нагороди або подяки може значно підвищити мотивацію.
4	Робочі умови	Комфортне робоче середовище	Зручні робочі умови та доступ до необхідних ресурсів створюють позитивний фон для роботи та навчання.

1	2	3	4
5	Визначені цілі та очікування	Чіткі цілі та очікування	Якщо викладачі розуміють, що від них очікується, та мають чіткі цілі, це сприяє ефективності мотивації.
6	Можливості для наукової діяльності	Підтримка досліджень та публікацій	Університетська система має сприяти науковій діяльності викладачів, надаючи можливості для досліджень, публікацій та участі в конференціях.
7	Участь у прийнятті рішень	Консультації та участь управління	Включення викладачів у процеси прийняття рішень може підвищити їхню відповідальність та зацікавленість у результатах навчального закладу.
8	Задоволення від роботи	Інтерес до предмету та навчання	Якщо викладачі відчують задоволення від викладання свого предмету та спілкування зі студентами, це є суттєвим фактором мотивації.
9	Соціальна взаємодія	Колектив та співпраця	Позитивний взаємозв'язок з колегами, підтримка та співпраця можуть впливати на загальний робочий клімат та мотивацію.
10	Інновації та технології	Доступ до сучасних засобів	Можливості використання інноваційних методів викладання та технологій можуть створювати цікаві та збагачуючі умови для роботи викладача.

Засновані на вищезазначених характеристиках, система мотивації для викладачів вищих навчальних закладів є важливим інструментом для забезпечення якісного навчання та постійного розвитку. Ці елементи визначають

необхідні умови для того, щоб викладачі відчували себе важливими, підтриманими та стимульованими в їхній професійній діяльності.

Професійний розвиток, визнання, стимулююча компенсація та інші аспекти системи мотивації викладачів мають значущий вплив на їхню ефективність. Чіткі цілі, спрямовані на розвиток педагогічних навичок та наукової діяльності, створюють умови для постійного самовдосконалення. Важливою частиною системи є також визнання та похвала за досягнення викладачів, що сприяє підтримці їхнього внеску в освітній процес. Чітка система оцінки та звітування виступає інструментом для об'єктивного визначення ефективності та визначення шляхів подальшого розвитку. Забезпечення підтримки наукової діяльності та індивідуальний підхід до мотивації викладачів підсилює їхню відчуття власної важливості та стимулює до творчого вираження потенціалу.

Узагальнюючи, ефективна система мотивації викладачів повинна бути комплексною, враховувати різноманіття їхніх потреб та створювати умови для сталого розвитку та високих стандартів викладацької діяльності.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

2.1 Методологія дослідження системи мотивації

Ефективна система мотивації викладачів є важливим чинником, що впливає на якість навчального процесу та загальну успішність університету. Для досягнення високого рівня мотивації викладачів та підтримки їхнього професійного зростання, необхідно вивчити та оцінити поточну систему мотивації.

Опис методології дослідження має на меті представити структурований підхід, який використовується для аналізу системи мотивації викладачів. Методологія розроблена з урахуванням специфічних особливостей освітнього процесу та потреб викладацького складу.

У книзі В. І. Гончаренко, О. Г. Міллер, І. В. Ситник 2020 - "Управління персоналом: теорія і практика" с. 181-192. Висвітлено для аналізу поточної системи мотивації викладацького складу в університеті такі інструменти: (Таблиця 2.1)

Ці методи та інструменти можна комбінувати для отримання комплексної картини стану системи мотивації та виявлення можливих напрямків її вдосконалення.

Методологія дослідження аналізу поточної системи мотивації викладачів відіграє визначальну роль у науковому та управлінському контексті, надаючи фундамент для вивчення та покращення механізмів мотивації в освітній сфері. Важливість цього опису полягає в кількох ключових аспектах:

1. Належне завдання дослідження:

Опис методології визначає чітке дослідницьке питання та завдання дослідження, що робить можливим належне орієнтування на цільові аспекти системи мотивації викладачів. Це дозволяє визначити об'єкти та методи дослідження, а також визначити його можливі межі та простори для аналізу.

Таблиця 2.1 - Інструменти аналізу поточної системи мотивації

№	Інструмент	Методика	Ціль
1	Опитування та Анкетування	Розроблення анкет або опитувальників, які охоплюють різні аспекти мотивації, такі як фінансова винагорода, можливості професійного росту, визнання та інші.	Отримання думок та відгуків викладачів щодо поточної системи мотивації.
2	Фокус-групи	Організація зустрічей з представниками викладацького складу для вільної обміну ідеями та дискусій навколо системи мотивації.	Збір групових вражень та ідей викладачів про систему мотивації.
3	Аналіз даних про кадри	Вивчення та аналіз контрактів, заробітної плати та інших документів, що стосуються умов праці викладачів.	Оцінка структури оплати, стажу роботи, розподілу навантаження та інших релевантних даних.
4	Оцінка якості навчання	Аналіз результатів студентів, їхніх відгуків, оцінок та інших показників якості освіти.	Визначення взаємозв'язку між мотивацією викладачів та якістю навчання.
5	Інтерв'ю та одноденні спостереження	Проведення інтерв'ю з викладачами та адміністрацією, а також одноденних спостережень у робочих умовах.	Збір глибокої інформації та спостереження за конкретними аспектами системи мотивації.

Таблиця 2.1.

1	2	3	4
6	SWOT-аналіз	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на систему мотивації.	Визначення сильних та слабких сторін системи мотивації, а також можливостей та загроз.
7	Оцінка лояльності та задоволеності	Використання інструментів для вимірювання лояльності, таких як опитування з елементами Net Promoter Score (NPS).	Вивчення ступеня лояльності викладачів та їхньої задоволеності роботою.
8	Бенчмаркінг	Зіставлення ключових показників ефективності та практик із іншими університетами.	Порівняння системи мотивації університету зі схожими навчальними закладами.

2. Систематичний підхід до дослідження:

Опис методології розкриває крок за кроком структуру підходу до дослідження, визначаючи послідовність дій та методи, які будуть використані. Це забезпечує систематичний та логічний підхід до збору та аналізу даних, що є важливим для досягнення об'єктивних та достовірних результатів.

3. Методична основа для дослідників:

Детальний опис методології слугує методичною основою для дослідників, надаючи їм чіткі вказівки та інструкції для виконання дослідження. Це дозволяє різним дослідникам дотримуватися спільного методичного підходу.

4. Об'єктивність та порівнянність даних:

Важливість опису методології полягає в забезпеченні об'єктивності та порівнянності даних. Чітко визначені методи дозволяють розуміти, як були

отримані результати, що робить їх більш доступними для порівняння з іншими дослідженнями.

5. Підтримка прийняття рішень:

Опис методології стає основою для прийняття рішень, оскільки на його основі можна адекватно оцінити обґрунтованість та достовірність висновків дослідження. Це важливо для подальших дій та розробки стратегій покращення системи мотивації викладачів.

Отже, використання відповідної методології є критично важливим етапом для забезпечення якісного та обґрунтованого дослідження, спрямованого на покращення системи мотивації викладачів та, в кінцевому підсумку, на підвищення якості вищої освіти.

2.2 Аналіз фінансової мотивації у вигляді преміювання у Сумському Державному Університеті

Мотивування персоналу Сумського Державного Університету відбувається за рахунок преміювання викладацького та керівного складу. Основними видами преміювання виступають:

- Преміювання на визначений період щомісяця або без обмеження терміну.
- Регулярні премії за підсумками щомісячної роботи.
- Одноразова премія за досягнення.

Будь яка премія призначаються наказом, який видає ректор. В свою чергу інститутам та коледжам які знаходяться в межах повноважень університету, також надається право на видання наказів про преміювання в межах кошторису. В свою чергу, обсяги премій, які можуть отримати працівник, не обмежена і розраховується або в відсотках від окладу, або як фіксована ставка в гривнях. Згідно Положення про преміювання працівників Сумського державного університету за рахунок коштів загального та спеціального фонду наказу №1084-I, існує можливість отримати премію в розмірі до одного посадового оклад за

бездоганну роботу в університеті на підставі ювілейних дат або завершення трудової діяльності.

Також варто наголосити що щомісячна премія може бути змінена, як правило зменшена або скасована загальним наказом по університету. Підставами до цього можуть виступати декілька чинників, наприклад службові записки керівників або посадових осіб, в яких наголошено на припиненні виконання обов'язків. Або ж преміювання може буде зменшене або скасоване за погодженням з профспілкою університету за певних умов:

- Неякісне виконання своїх завдань та обов'язків.
- Порухення правил безпеки, трудової дисципліни, тощо.

Таким чином, преміювання полягає у використанні частини загального та спеціального фондів оплати праці в рамках затвердженого річного фонду заробітної плати. Це також може включати економію фонду оплати праці, яка виникає внаслідок недостатнього комплектування штатного складу, відсутності працівників через хвороби або відпустки без збереження заробітної плати і тому подібне.

Воно може бути проведене за рахунок загальних університетських коштів, або ж за рахунок коштів, які збираються на окремих рахунках факультетів, кафедр та інших структурних підрозділів. Не використані під час календарного року кошти, призначені для матеріального заохочення, переносяться на наступний період.

Також варте уваги преміювання за досягнення високого рівня видавництва результатів наукових досліджень.

Даний тип преміювання створене з метою стимулювання наукових досліджень та оприлюднення результатів, за індексами баз даних Scopus та Web of Science Core Collection. Дана система преміювання націлена на всі структурні елементи університету, а механізми стимулювання націлені на:

- Робітників, які працюють в університеті.

- Студентів, аспірантів та докторантів, які поєднують наукову, науково-викладацьку, науково-організаційну діяльність з навчанням в університеті. В такому випадку преміювання здійснюється з спеціального фонду[2].

Основною вимогою такого преміювання є те, що автор з університету повинен при оприлюдненні своїх результатів науково – дослідницької роботи у вихідних даних повинен вказати афіліацію університету.

Розмір премії розраховується з урахування багатьох чинників та не являється певною фіксованою сумою. Для розрахунку розміру преміювання застосовують певну формулу: (Формула 2.1)

$$\Pi = 800K(1 - N - D + \sum_{j=1}^n F_j) \quad (2.1)$$

де показники N, D, K, F, наведені в додатку Л

В свою чергу, якщо члени авторства працюють в різних інститутах, які знаходяться в підпорядкуванні університету, то ставка премії фіксована та являється разовою:

- Цільове надання премії включає надання 1500 гривень за кожне подальше збільшення кількості цитувань на 25 для публікацій, які, на момент написання службової записки, мають менше ніж п'ятдесят цитувань. Для статей, які мають більше ніж п'ятдесят цитувань на момент подання службової записки, премія надається за кожне наступне збільшення на 50 цитувань.

- Премія в розмірі 3500 гривень надається колективам авторів за публікації, які були оприлюднені в попередні роки та мали кількість цитувань, рівну або меншу за індекс Гірша університету. При цьому ці публікації мають перевищити індекс Гірша університету, що може або вже спричинило зростання цього індексу у майбутньому.

- 5000 грн за патент який проіндексований БД WoS або Scopus;
- 8000 грн авторському колективу монографії проіндексованої БД WoS або Scopus

Додатково є бонусом, що існує компенсація публікаційних витрат. Отримання компенсації за публікаційні витрати передбачає покриття витрат, пов'язаних з публікацією матеріалів на сайтах scopus.com та/або webofscience.com. Ця компенсація, як правило, здійснюється за рахунок коштів, які виділяються з субрахунків кафедр (інститутів, факультетів), де працюють учасники авторського колективу. Якщо у складі авторського колективу працюють представники різних підрозділів, компенсація розподіляється пропорційно участі кожного підрозділу. Однак, якщо публікаційні витрати або внески за участь у конференції оплачені коштами НДР, фінансованими з державного бюджету, компенсація не передбачена згідно Положенню про преміювання за досягнення високого рівня оприлюднення результатів наукових досліджень наказу №1058-І.

Також, вчені СумДУ можуть отримувати додаткове преміювання за видатні досягнення в науковій роботі та в підготовці науково-педагогічних кадрів. Метою такого стимулювання полягає у сприянні розвитку наукових досліджень, підтримці формування науково-педагогічних кадрів та відзначенні особистого внеску окремих вчених університету. Це також охоплює тих, хто співпрацює з університетом на умовах сумісництва.

Умовами такого преміювання є:

- Опублікована стаття була індексована афіліацією СумДУ в наукометричних базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection;
- Керування підготовкою двох і більше докторантів або аспірантів;
- Участь у науковій роботі як керівник щонайменше одного студента, який мав рівень наукової активності щонайменше "нижче середнього" вказано в Положенні про додаткове преміювання вчених СумДУ за особливі досягнення у науковій роботі та підготовці науково-педагогічних кадрів наказу №0211-І .

Також, є наказ, який постановляє зменшення навчального навантаження в рамках однієї ставки із розрахунку 5 годин на місяць на виконання наукового керівництва на одного здобувача ступеня доктора філософії чи доктора наук за рахунок збільшення наукової роботи - Наказ №0947-І Про встановлення

нормативів щодо зменшення навчального навантаження для осіб, які здійснюють наукове керівництво/ консультивання здобувачів ступенів доктора філософії/ доктора наук. Тобто університет формально обмежує час, витрачений на наукове керівництво, що зменшує навантаження на цих працівників.

До того ж, на період військового стану було зменшено обсяг доручень для заступника директора інституту, а саме для: першого заступника, заступника з методичної роботи та голови профспілкового бюро, що вказано у Наказі №0181-І Щодо зменшення обсягів навчальних доручень та премії заступників (директора) декана на період воєнного стану.

2.3 Аналіз поточної системи мотивації викладацького складу Сумського Державного Університету

Університетське середовище має вирішальне значення для успіху навчального процесу та розвитку наукового потенціалу. Одним із ключових аспектів цього середовища є система мотивації, яка визначає ступінь задоволення праці та стимулює досягнення високих результатів. З метою зрозуміння впливу існуючої системи мотивації та виявлення можливих шляхів її вдосконалення, було проведено анкетування серед викладачів університету.

Центральними питаннями дослідження стали різноманітні аспекти системи мотивації, включаючи оцінку досвіду роботи, рівень мотивації, фактори, що впливають на неї, та пропозиції щодо покращення. Результати опитування дозволяють отримати об'єктивну картину стану речей та думки працівників щодо проблем та перспектив розвитку системи мотивації в університеті.

Анкетування включало різні аспекти, щоб надати детальну інформацію та врахувати різноманітність думок. До результатів долучені відповіді на питання, що стосуються досвіду роботи, рівня мотивації, взаємодії з адміністрацією, пропозицій щодо покращень та інші.

Подальший аналіз результатів надасть можливість розробити та впровадити ефективні заходи для створення сприятливої та мотиваційної атмосфери для всього викладацького колективу.

Досвід роботи в університеті:

15 ответов

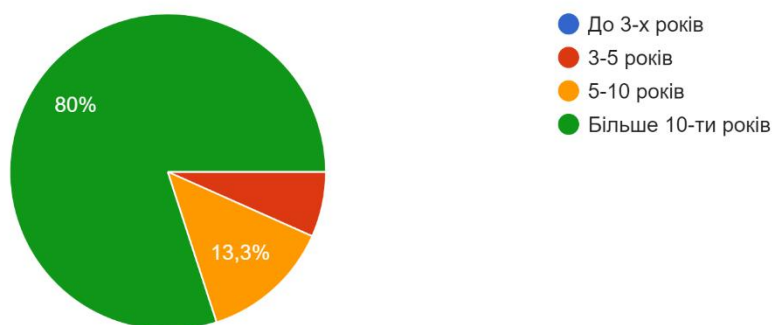


Рисунок 2.1 – Досвід роботи викладачів в університеті

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що більшість опитаних мають значний досвід роботи в університеті. Зокрема, 80% вказали, що мають більше 10 років досвіду. Такий високий відсоток свідчить про велику кількість досвідчених фахівців в університетській галузі серед опитаних.

Понад 13% мають досвід роботи від 5 до 10 років, що також свідчить про велику кількість фахівців із середнім ступенем досвіду. Менший відсоток (6,7%) вказав на досвід від 3 до 5 років, що вказує на те, що кількість фахівців із середнім рівнем досвіду менша порівняно з тими, у кого досвід перевищує 10 років.

Дані анкетування свідчать про високий рівень досвіду в університеті, що вказує на високу кваліфікацію та стабільність в професійній діяльності.

Як ви оцінюєте загальний рівень мотивації серед викладацького складу у навчальному закладі?

15 ответов

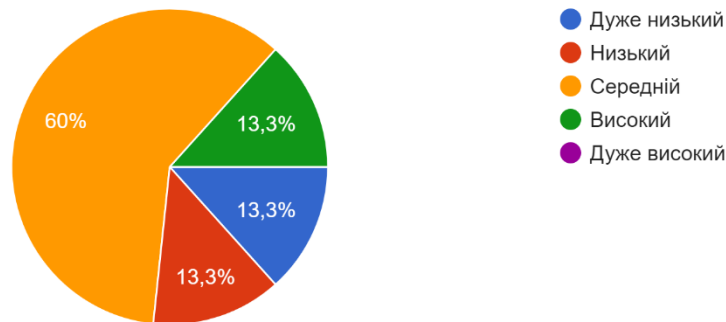


Рисунок 2.2 – Загальний рівень мотивації серед викладацького складу

На основі отриманих даних анкетування можна зробити висновок, що у більшості випадків опитані викладачі оцінюють загальний рівень мотивації викладацького складу в навчальному закладі як середній. За результатами опитування 60% викладачів вказали саме на середній рівень мотивації.

Варто відзначити, що значна частина опитаних (13,3%) вважає рівень мотивації дуже низьким або низьким, що може свідчити про можливі проблеми або невдоволення серед викладацького складу в цьому аспекті.

Також варто взяти до уваги, що відсутність відповідей у категорії "Дуже високий" може вказувати на те, що велика кількість викладачів не сприймає рівень мотивації як дуже високий.

Існує розмаїття у сприйнятті рівня мотивації викладацьким складом, і можливо, потрібно детальніше вивчити та врахувати фактори, які впливають на мотивацію для подальшого покращення робочого оточення та результативності навчального процесу.

Які фактори, на вашу думку, найбільше впливають на мотивацію викладачів?

15 ответов

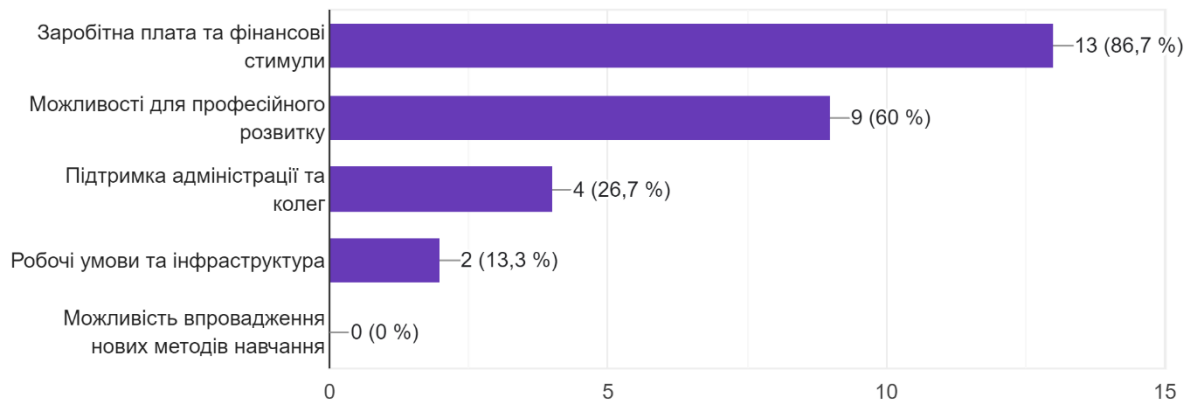


Рисунок 2.3 – Фактори, що впливають на мотивацію викладачів

З анкетування видно, що основний фактор, який викладачі вважають найбільш важливим для своєї мотивації, - це заробітна плата та фінансові стимули. За результатами опитування 86,7% викладачів відзначили цей аспект, вказавши на його значущість для їхньої мотивації.

Другим за важливістю фактором ставились можливості для професійного розвитку, які були названі 60% викладачів. Це свідчить про те, що багато викладачів вважають важливим отримання нових знань та навичок, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.

Підтримка адміністрації та колег виявилася менш визначальним фактором, бо лише 26,7% викладачів вказали на цю аспект, як важливий для своєї мотивації.

Робочі умови та інфраструктура та можливість впровадження нових методів навчання були менш популярними серед варіантів відповідей, з відсотком відповідно 13,3% та 0%.

Фінансовий стимул та можливості для професійного росту є ключовими факторами мотивації викладачів, і важливо враховувати ці аспекти при розробці стратегій управління персоналом в навчальних закладах.

Чи вважаєте Ви, що система мотивації повинна бути індивідуалізованою для кожного викладача?

15 ответов

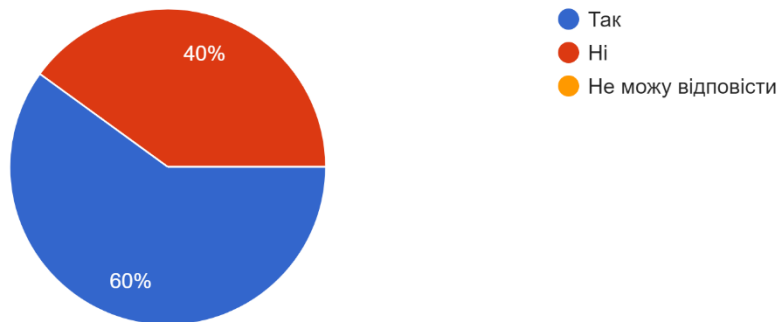


Рисунок 2.4 – Індивідуалізація системи мотивації в СумДУ

На підставі отриманих даних анкетування можна зробити висновок, що більшість викладачів (60%) підтримують ідею індивідуалізації системи мотивації. Це свідчить про те, що значна частина опитаних вбачає важливість врахування індивідуальних потреб, вмінь і побажань кожного викладача при формуванні системи мотивації в навчальному закладі.

З іншого боку, 40% опитаних висловили думку, що система мотивації не обов'язково повинна бути індивідуалізованою для кожного викладача. Це може вказувати на деяке переконання у можливості впровадження загальних підходів до мотивації, які можуть бути ефективними для всього колективу викладачів.

Існує певне розмаїття у поглядах на необхідність індивідуалізації системи мотивації, і можливо, дискусії та консультації з викладачами слід використовувати для визначення оптимальних підходів до формування мотиваційних стратегій в навчальному закладі.

Які фактори мотивації саме для Вас найбільше важливі?

15 ответов

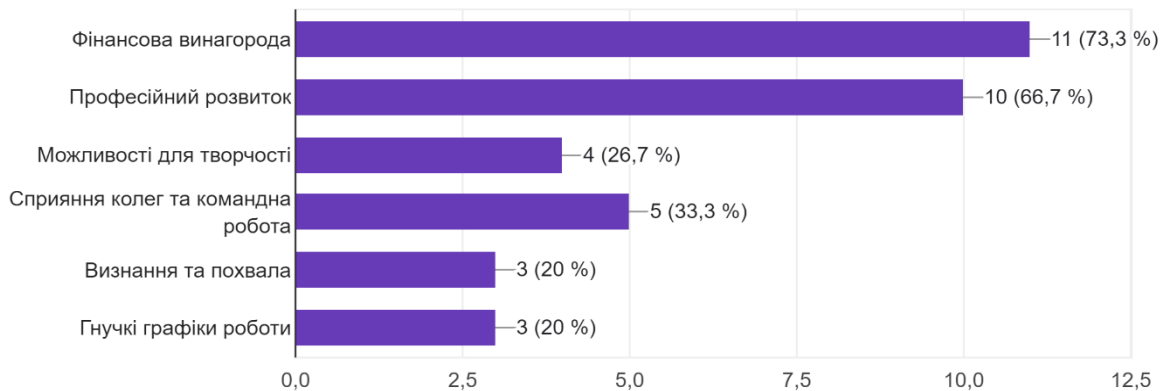


Рисунок 2.5 – Важливість конкретних факторів мотивації

На основі результатів анкетування можна зробити висновок, що фінансова винагорода та професійний розвиток є ключовими факторами мотивації для більшості учасників опитування. Значна частка відповідей (73,3% та 66,7%) визнали важливість матеріального стимулу та можливостей для росту в професійному плані.

Можливості для творчості, сприяння колег та командна робота були також визнані, але меншою частиною відповідей (відповідно 26,7% та 33,3%). Це може вказувати на те, що ці аспекти, хоча і важливі, не мають такого великого впливу на мотивацію, як фінансові та професійні аспекти.

Визнання та похвала, а також гнучкі графіки роботи були найменш визначеними факторами, які впливають на мотивацію в цьому опитуванні (20% кожен). Це може вказувати на те, що ці елементи не є стільки важливими для більшості відповідей, як інші аспекти.

Хоча існують різні фактори мотивації, в даному випадку фінансова винагорода та професійний розвиток виявилися більш суттєвими для опитаних учасників.

Чи вважаєте ви фінансовий стимул важливим для вашої мотивації?

15 ответов

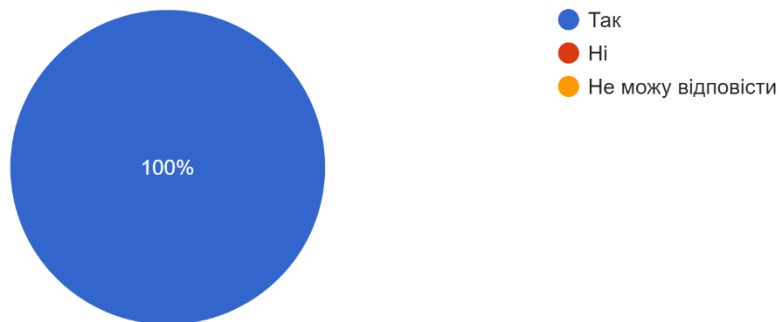


Рисунок 2.6 – Важливість фінансового стимулу

Згідно з отриманими результатами анкетування, можна однозначно визначити, що усі опитані учасники вважають фінансовий стимул абсолютно важливим для своєї мотивації.

Це вказує на те, що для викладачів фінансова стимуляція є ключовим фактором у стимулюванні їхньої працездатності та залучення до високого рівня виконання завдань. Такі дані можуть бути важливими для керівництва та адміністрації, які планують стратегії мотивації персоналу і підкреслюють важливість належного фінансового визначення для забезпечення ефективності працівників.

Як ви оцінюєте рівень фінансової винагороди в університеті за свою роботу? (Від 1 до 5, де 1 - не задоволений, 5 - дуже задоволений)

15 ответов

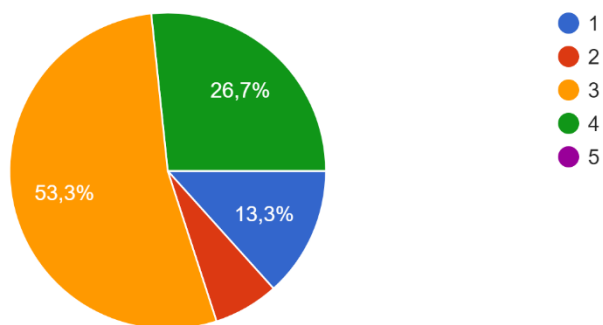


Рисунок 2.7 – Рівень фінансової винагороди

На підставі отриманих результатів анкетування можна зробити висновок, що значна частина опитаних викладачів (53,3%) оцінює рівень фінансової винагороди в університеті середньо, присвоюючи йому оцінку "3". Додатково, 26,7% викладачів високо оцінюють фінансовий аспект роботи в університеті, присвоюючи оцінку "4". Проте, жоден з опитаних не вибрав найвищу оцінку "5" (дуже задоволений).

З іншого боку, 20% опитаних виражають незадоволення рівнем фінансової винагороди, присвоюючи найнижчі оцінки "1" та "2". Це свідчить про те, що для цієї частини викладачів фінансовий аспект роботи в університеті викликає невдоволення.

Більшість викладачів оцінює фінансову винагороду як середню, але існують і ті, хто відчуває недоліки в цьому аспекті роботи в університеті. Результати можуть служити важливим джерелом інформації для адміністрації університету для подальшого вдосконалення системи оплати праці та розробки стратегій підвищення задоволеності персоналу.

Чи відчуваєте ви, що ваші досягнення викладацької роботи визнаються в університеті?
15 ответов

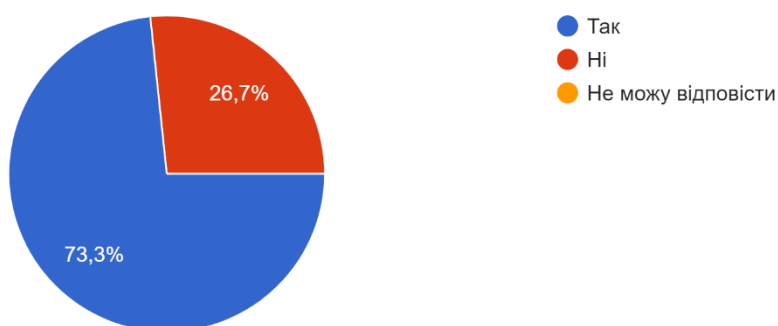


Рисунок 2.8 – Визнання досягнень викладацької роботи в університеті

На основі результатів анкетування можна висунути висновок, що більшість опитаних викладачів (73,3%) відчувають, що їхні досягнення викладацької роботи визнаються в університеті. Це свідчить про те, що значна частина працівників відчуває підтримку та визнання за свою професійну діяльність.

З іншого боку, 26,7% викладачів відзначають відсутність визнання своїх досягнень в університеті. Це може вказувати на те, що частина персоналу вважає, що їхні трудові зусилля і успіхи не виявляються достатньо або неофіційно в університетському середовищі.

Важливо створювати середовище, в якому працівники відчують визнання та підтримку за свої досягнення. Це може сприяти покращенню робочого клімату та підвищенню мотивації працівників в університетському середовищі.

Як ви оцінюєте робочі умови в університеті?

15 ответов

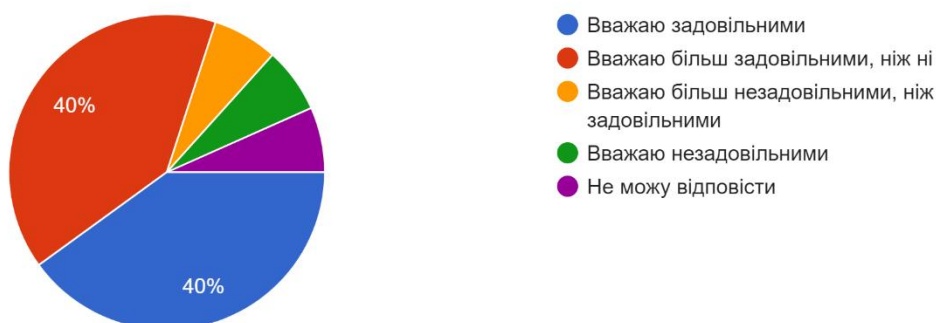


Рисунок 2.9 – Робочі умови

На підставі отриманих результатів анкетування можна зробити висновок, що в цілому значна частина опитаних (80%) вважає робочі умови в університеті або задовільними (40%), або більш задовільними, ніж ні (40%). Це свідчить про те, що більшість викладачів вважає робоче середовище прийнятним або навіть в певному роді комфортним.

Менше кількість опитаних (13,4%) вважають робочі умови більш незадовільними, ніж задовільними або навіть незадовільними. Такі відповіді можуть вказувати на наявність проблем або недоліків в організації робочого середовища для цієї групи викладачів.

Існують позитивні оцінки робочих умов в університеті, але також можливі питання, які потребують уваги та вдосконалення для створення більш комфортного та задовільного робочого оточення для всього персоналу.

Чи берете ви участь у процесах прийняття рішень на рівні вашого факультету/кафедри?
15 ответов

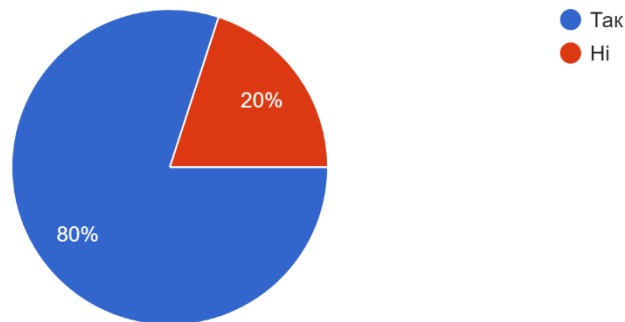


Рисунок 2.10 – Участь у процесі прийняття рішень

Згідно з отриманими результатами анкетування, значна більшість опитаних викладачів (80%) беруть активну участь у процесах прийняття рішень на рівні свого факультету чи кафедри. Це свідчить про високий рівень зацікавленості та активності викладачів у роботі та прийнятті стратегічних рішень 20% відповідалів не беруть участь у прийнятті рішень. Це може бути пов'язане з різноманітністю обов'язків, особистими виборами чи особистими умовами, які обмежують їхню можливість приймати активну участь у цих процесах.

Більшість викладачів є активними учасниками процесів прийняття рішень на робочому рівні. Така участь важлива для сприяння ефективному взаємодії та формуванню колективних стратегій управління на рівні факультету чи кафедри.

Чи вважаєте Ви, що студенти також повинні брати участь у процесі розвитку системи мотивації?

15 ответов

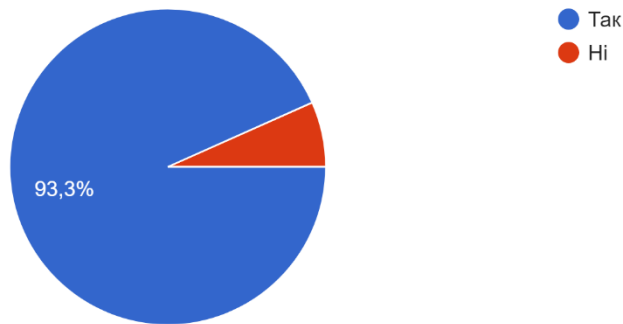


Рисунок 2.11 – Участь студентів у процесі розвитку системи мотивації

Згідно з результатами анкетування, висновок досить однозначний: більшість опитаних (93,3%) вважають, що студенти повинні брати участь у процесі розвитку системи мотивації. Це свідчить про широкий консенсус серед відповідачів щодо важливості включення студентів у формування та оптимізацію мотиваційних механізмів в університетському середовищі.

Можливість студентів брати участь у процесах розвитку системи мотивації може призвести до більшої адаптації цих механізмів до потреб і очікувань студентського корпусу. Такий підхід може сприяти підвищенню ефективності мотиваційних стратегій та забезпеченню більшого задоволення студентів від навчального процесу.

Хоча меншість (6,7%) відповідачів виражають сумнів чи відмову від участі студентів у розвитку системи мотивації, загальна підтримка цієї ідеї є досить високою, що може служити важливим напрямком для університетської політики управління студентським середовищем.

Як ви оцінюєте комунікацію між адміністрацією та викладацьким складом в контексті мотивації та підтримки?

15 ответов

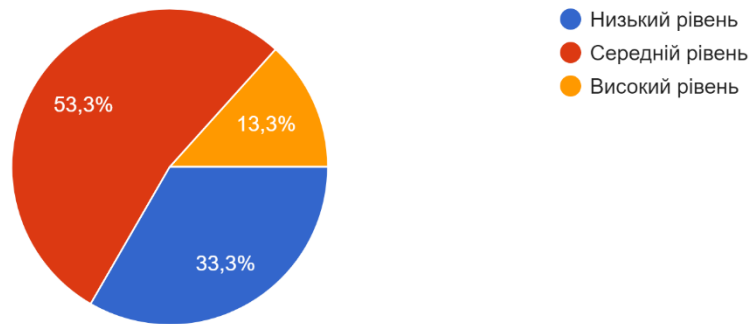


Рисунок 2.12 – Комунікація між адміністрацією та викладацьким складом

На підставі отриманих результатів анкетування можна зробити висновок, що в цілому комунікація між адміністрацією та викладацьким складом в контексті мотивації та підтримки оцінюється відносно різнобічно.

Найбільша частина відповідачів (53,3%) вважає, що рівень комунікації є середнім. Це може вказувати на те, що хоча є деяка взаємодія та обмін інформацією між адміністрацією та викладачами, є місце для покращень у забезпеченні ефективної комунікації, спрямованої на мотивацію та підтримку.

Третина відповідачів (33,3%) вважає, що рівень комунікації є низьким. Це може свідчити про можливі проблеми або відсутність ефективної комунікації між адміністрацією та викладачами в контексті мотивації та підтримки.

Тільки 13,3% вважають, що рівень комунікації є високим. Це може вказувати на те, що деякі відповідачі відчувають високий рівень взаєморозуміння, підтримки та комунікації в процесі мотивації.

Є області, де можна покращити комунікацію між адміністрацією та викладачами в аспекті мотивації та підтримки, особливо враховуючи, що більшість оцінок вказують на середній рівень задоволеності цим аспектом.

Які з наведених пропозицій Ви можете виділити щодо покращення та впровадження нових інструментів мотивації? (Можливість обрати декілька відповідей)

15 ответов

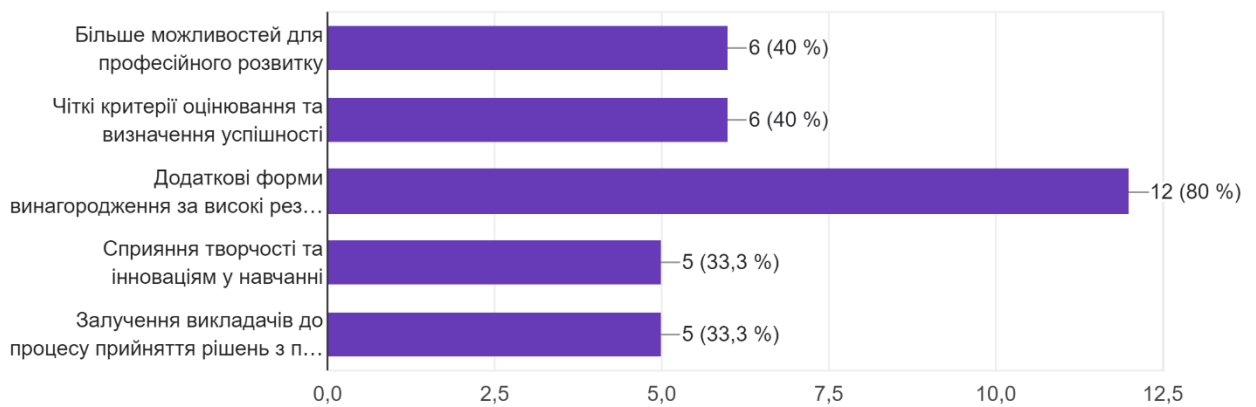


Рисунок 2.13 – Пропозиції щодо покращення інструментів мотивації

На основі отриманих результатів анкетування можна зробити висновок, що існує виражений інтерес викладачів до ряду пропозицій, спрямованих на покращення та впровадження нових інструментів мотивації.

Додаткові форми винагородження за високі результати (80%): Це найбільш популярний варіант серед відповідачів, що свідчить про те, що більшість викладачів прагнуть отримувати визнання та матеріальну винагороду за високі досягнення у своїй роботі.

Більше можливостей для професійного розвитку (40%) та чіткі критерії оцінювання та визначення успішності (40%): ці аспекти також визначені як важливі для покращення мотивації викладачів. Вони вказують на бажання отримати можливості для особистого та професійного росту, а також чіткі критерії для визначення їхнього успіху.

Сприяння творчості та інноваціям у навчанні (33,3%) та залучення викладачів до процесу прийняття рішень з питань мотивації (33,3%): хоча ці аспекти менш популярні, вони все ще вказують на бажання викладачів мати можливості впливати на творчий процес та процеси прийняття рішень, що стосуються їхньої мотивації.

Важливо враховувати різноманітні потреби та очікування викладачів при розробці та впровадженні нових інструментів мотивації, а також акцентувати увагу на матеріальній винагороді та можливостях для розвитку.

Останнім питанням було «Чи є щось ще, що Ви хотіли б додати або висловити стосовно системи мотивації в університеті?». На підставі отриманих результатів анкетування можна зробити наступні висновки:

На підставі отриманих результатів анкетування можна зробити наступні висновки:

- Одні відповідачі не вказали конкретних коментарів чи додаткових висловлень стосовно системи мотивації в університеті. Це може свідчити про те, що для деяких учасників опитування питання про систему мотивації не є актуальним чи вони не мають додаткових коментарів.

- «Необхідно змінити частину тих, хто при владі і тих, хто засидівся»: Деякі відповідачі вказали на необхідність змін в частині осіб, які володіють чи управляють, і тих, хто залишився без змін. Це може вказувати на недовіру чи незадоволення щодо обраної системи управління.

- «Достойна заробітна плата»: Один відповідач висловив бажання мати достойну заробітну плату. Це вказує на те, що фінансовий аспект є важливим елементом мотивації для цього відповідача.

Деякі учасники виразили конкретні очікування і побажання стосовно системи мотивації, включаючи зміни в управлінні, важливість достойної заробітної плати та вираження невдоволення чи безрезультатність у деяких аспектах. Такі відгуки можуть бути важливим ресурсом для розробки стратегій покращення мотиваційної системи в університеті.

Анкетування дозволило здобути важливі відомості та вислухати думки викладацького складу щодо системи мотивації в університеті. Зокрема, результати показують, що більшість викладачів високо цінують можливості для професійного розвитку та чіткі критерії оцінювання, а також виражають побажання щодо додаткових форм винагородження за високі результати.

Загалом, результати анкетування можуть слугувати цінним джерелом інформації для подальшого вдосконалення системи мотивації та підтримки в університеті, забезпечуючи ефективні умови праці для викладацького персоналу.

2.4 Оцінка сильних та слабких сторін системи мотивації викладачів

В сучасному освітньому середовищі система мотивації викладачів є ключовим елементом, що визначає якість викладання, наукові досягнення та загальний успіх навчального закладу. Ефективна мотивація викладачів визначається рядом факторів, які охоплюють фінансову стимуляцію, професійний розвиток, визнання, атмосферу праці, поставлені цілі та очікування, можливості для наукової діяльності, участь у прийнятті рішень, задоволення від роботи, соціальну взаємодію, а також впровадження інновацій та сучасних технологій.

У даному контексті важливо проаналізувати як сильні, так і слабкі сторони цієї системи, визначити можливості для поліпшення та виявити можливі загрози, що можуть вплинути на ефективність мотиваційного підходу. В цьому контексті важливо розглядати систему мотивації викладачів як комплексне утворення, що включає в себе багато взаємопов'язаних елементів.

Даний аналіз не лише сприятиме визначенню оптимальних стратегій для підвищення мотивації викладачів, але й сприятиме створенню атмосфери, що сприяє розвитку, творчості та високому професійному стандарту. Враховуючи це, у додатку А, згідно наукової роботи С. В. Сазонов 2023 - "Мотивація викладачів: можливості та шляхи реалізації", "Управління освітою", можна зробити докладний аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ефективності системи мотивації викладачів.

З аналізу даних аспектів системи мотивації викладачів видно, що ефективність цієї системи пов'язана з багатьма факторами. Сильні сторони, такі як адекватна фінансова винагорода, можливості для професійного розвитку, система визнання та похвали, сприятливі робочі умови та структуровані цілі, створюють сприятливі умови для підвищення мотивації та результативності викладачів.

Однак, існують слабкі сторони, такі як відсутність ресурсів для наукової діяльності, обмежені можливості участі у прийнятті рішень та вплив на визначення цілей, що можуть вплинути на загальний успіх системи мотивації. Покращення цих аспектів вимагатиме додаткових управлінських зусиль та інвестицій.

Можливості, такі як подальший розвиток систем визнання та похвали, підтримка для професійного зростання, інтеграція інновацій та технологій, а також створення сприятливого соціального середовища, вказують на потенціал для збільшення ефективності системи мотивації викладачів.

Завдяки науковій роботі О.В. Ситника, 2023 - "Мотивація викладачів: основні фактори та загрози" в журналі «Управління освітою» можна виділити загрози, такі як невизначені або нереалістичні очікування, фінансові обмеження та можливість конфліктів в колективі, потребують уважної уваги та адаптації стратегій управління персоналом для запобігання негативному впливу на мотивацію викладачів.

У цілому, для досягнення максимальної ефективності системи мотивації викладачів необхідно приділити увагу усім зазначеним аспектам, враховуючи їхню взаємодію та забезпечуючи баланс між різними факторами. Система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на покращення якості викладання та наукової роботи, що в результаті призведе до підвищення загального рівня навчального закладу.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПІДВИЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЦЬКОГО СКЛАДУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

3.1 Розробка стратегій підвищення ефективності системи мотивації викладачів

Система мотивації викладацького складу є важливим фактором успіху вищого навчального закладу. Однак, навіть найдосконаліша система мотивації може бути неефективною, якщо вона не відповідає потребам викладачів або якщо вона не реалізується належним чином. Тому важливо постійно переглядати та вдосконалювати систему мотивації викладацького складу.

Розробка стратегій підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу повинна базуватися на таких аспектах:

1. Фінансова мотивація

Розробка системи фінансового винагородження на основі досягнень викладачів може бути складним завданням, оскільки важливо врахувати різноманітні аспекти діяльності викладачів. У роботі Мельника Л. І. 2023 - "Фінансова мотивація персоналу: механізми підвищення ефективності", «Управління освітою», наведено приклади ключових принципів та ідей для розробки такої системи: (Таблиця 3.1)

Важливо поєднати ці елементи в систему, яка враховує унікальні характеристики та цінності кожного вищого навчального закладу. Також слід передбачити механізми для періодичного оновлення та вдосконалення системи з урахуванням змін у внутрішній та зовнішній обстановці.

Таблиця 3.1 – Механізми підвищення ефективності фінансової мотивації

№	Механізм	Характеристика
1	Зарплатні підвищення за результатами	Введення системи премій або бонусів за досягнення конкретних результатів викладацької роботи, таких як високі показники студентських досягнень, активна участь у дослідженнях, успішна викладацька діяльність.
2	Диференційована зарплата	Розробка системи диференційованої зарплати, яка враховує рівень кваліфікації, досвід, наукові досягнення та ефективність викладацької діяльності.
3	Премії за публікації	Встановлення системи премій за публікації в наукових журналах або участь у наукових проектах.
4	Стипендії для високопрофесійних викладачів	Запровадження програми стипендій для викладачів, які досягли визначених стандартів ефективності та викликали інтерес з боку студентів.
5	Бонуси за викладацькі інновації	Надання бонусів за впровадження інноваційних методик викладання, використання сучасних технологій та інші креативні підходи до навчання.
6	Премії за участь у наукових конференціях та семінарах	Визначення фінансових стимулів для викладачів, які активно беруть участь у наукових конференціях, семінарах та інших наукових заходах.
7	Гранти для досліджень	Забезпечення фінансування через гранти для підтримки наукових та дослідницьких проектів викладачів.

1	2	3
8	Бонуси за викладання додаткових годин	Надання фінансових стимулів викладачам за викладання додаткових годин або курсів.
9	Програми для молодих викладачів	Розробка спеціальних програм для молодих викладачів, які надають додаткові фінансові переваги та можливості для їхнього розвитку.
10	Бонуси за участь у педагогічних проектах	Створення системи бонусів за участь у педагогічних проектах, розробку нових курсів або програм.

2. Професійний розвиток

Підтримка професійного розвитку викладачів та наукових досліджень важлива для забезпечення високого рівня якості вищої освіти та внесення вкладу у науковий прогрес. У роботі О.В. Ситника 2023 - "Механізми підвищення ефективності професійного розвитку мотивації викладачів вищих навчальних закладів" «Управління освітою», наведено деякі ініціативи, що сприятимуть цій меті: (Таблиця 3.2)

Ці ініціативи можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб та контексту конкретного вищого навчального закладу. Важливо враховувати індивідуальність викладацького складу та створювати стимули, які відповідають їхнім унікальним потребам та амбіціям.

3. Визнання та похвала

Ефективна система внутрішнього та зовнішнього визнання може суттєво підвищити мотивацію викладацького складу та сприяти досягненню високих результатів. У роботі І. В. Васильєвої, О. В. Ситника, Л. М. Гаврилюка 2022 - "Менеджмент освіти: теорія і практика" – с.224-227 наведені деякі ідеї для розробки такої системи: (Таблиця 3.3)

Таблиця 3.2 – Механізми підвищення ефективності професійного розвитку

№	Механізм	Характеристика
1	Фінансування участі в конференціях та семінарах	Надання фінансової підтримки для участі викладачів у наукових конференціях, семінарах та інших подіях для обміну досвідом та отримання нових знань.
2	Курси та тренінги з педагогіки	Організація курсів та тренінгів з педагогіки та використання сучасних методик навчання.
3	Менторство та коучінг	Запровадження програм менторства, де більш досвідчені викладачі надають підтримку та поради менш досвідченим.
4	Стажування та обмін досвідом	Стимулювання викладачів до проведення стажування в інших університетах чи організаціях для отримання нового досвіду.
5	Програми онлайн-навчання	Забезпечення доступом до онлайн-курсів та ресурсів для самостійного навчання, які сприяють професійному розвитку.
6	Підтримка докторантур та аспірантур	Надання фінансової та наукової підтримки викладачам, які хочуть отримати ступінь доктора наук або аспірантури.
7	Відкриті лекції та семінари внутрішнього розвитку	Організація регулярних відкритих лекцій та семінарів від внутрішніх та зовнішніх експертів для обміну знаннями.
8	Сертифікаційні програми	Створення системи сертифікації для викладачів, яка визначає рівні компетентності та надає винагороду за їх досягнення.
9	Участь у дослідницьких проектах	Сприяння участі викладачів у дослідницьких проектах та надайте фінансову та організаційну підтримку.
10	Створення внутрішніх команд для розв'язання завдань	Формування внутрішніх команд для спільної роботи над конкретними завданнями або проектами для розвитку колективної експертизи.

Таблиця 3.3 – Механізми підвищення ефективності визнання та похвали

№	Механізм	Характеристика
1	Фінансування участі в конференціях та семінарах:	Надання фінансової підтримки для участі викладачів у наукових конференціях, семінарах та інших подіях для обміну досвідом та отримання нових знань.
2	Курси та тренінги з педагогіки	Організація курсів та тренінгів з педагогіки та використання сучасних методик навчання.
3	Менторство та коучінг	Запровадження програм менторства, де більш досвідчені викладачі надають підтримку та поради менш досвідченим.
4	Стажування та обмін досвідом	Стимулювання викладачів до проведення стажування в інших університетах чи організаціях для отримання нового досвіду.
5	Програми онлайн-навчання	Забезпечення доступу до онлайн-курсів та ресурсів для самостійного навчання, які сприяють професійному розвитку.
6	Підтримка докторантур та аспірантур	Надання фінансової та наукової підтримки викладачам, які хочуть отримати ступінь доктора наук або аспірантури.
7	Відкриті лекції та семінари внутрішнього розвитку	Організація регулярних відкритих лекцій та семінарів від внутрішніх та зовнішніх експертів для обміну знаннями.
8	Сертифікаційні програми	Створення системи сертифікації для викладачів, яка визначає рівні компетентності та надає винагороду за їх досягнення.
9	Участь у дослідницьких проектах	Сприяння участі викладачів у дослідницьких проектах та надайте фінансову та організаційну підтримку.
10	Створення внутрішніх команд для розв'язання завдань	Формування внутрішніх команд для спільної роботи над конкретними завданнями або проектами для розвитку колективної експертизи.

Важливо регулярно оцінювати ефективність цих заходів та вносити корективи для найкращого використання ресурсів та досягнення максимального позитивного впливу на професійний розвиток викладацького складу.

4. Робочі умови

Детальний аналіз стратегії підвищення ефективності мотивації викладачів щодо зручних робочих умов та доступу до необхідних ресурсів може бути розглянутий О.В. Ситником у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук "Мотивація професійної діяльності викладачів вищої школи" – с.34 за декількома ключовими аспектами: (Таблиця 3.4)

Таблиця 3.4 – Механізми підвищення ефективності робочих умов

№	Механізм	Характеристика
1	Сучасне обладнання та технології	Забезпечення доступу до сучасного обладнання та технологій для покращення якості викладання та досліджень.
2	Комфортне робоче середовище	Створення комфортних робочих приміщень з правильною організацією робочих місць та зон відпочинку.
3	Гнучкі графіки роботи	Забезпечення можливістю гнучких графіків роботи, щоб дозволити викладачам краще балансувати роботу та особисте життя.
4	Оптимізація робочого навантаження	Оцінка та оптимізація робочого навантаження викладачів, враховуючи важливість балансу між викладанням, дослідженням та іншими обов'язками.
5	Підтримка здоров'я та благополуччя	Запровадження програм з підтримки фізичного та психічного здоров'я викладачів, такі як фітнес-програми, консультативні служби тощо.
6	Навчання та розвиток	Забезпечення можливістю для навчання та професійного розвитку викладачів для підтримки їхнього кар'єрного зростання.
7	Система підтримки для новачків	Розробка системи підтримки для нових викладачів, включаючи наставництво та вступні тренінги.
8	Участь у прийнятті рішень	Залучення викладачів до процесу прийняття рішень та обговорення питань, які стосуються їхньої роботи.
9	Гарантії та соціальні пакети	Забезпечення гарантій та конкурентоспроможних соціальних пакетів для викладацького персоналу.
10	Вивчення та адаптація кращих практик	Проводження регулярного вивчення та аналізу кращих практик в інших вищих навчальних закладах для впровадження успішних моделей.

Адміністрації навчальних закладів повинні приділяти увагу не лише впровадженню систем мотивації, але й створенню оптимальних робочих умов, які сприяють розвитку та досягненню найвищих стандартів у сфері освіти. Забезпечення цих умов допоможе зберегти високий рівень ефективності системи мотивації викладачів та сприятиме досягненню глобальних цілей у навчанні.

5. Визначені цілі та очікування

Розробка стратегії для підвищення системи мотивації викладачів у визначенні цілей та очікувань включає кілька ключових кроків. В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності на с. 34-39 наводить кілька порад для розробки такої стратегії: (Таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 – Механізми підвищення ефективності цілей та очікувань

№	Механізм	Характеристика
1	Визначення чітких цілей	Розробіть чіткі та конкретні цілі для викладачів, щоб вони знали, на що саме спрямовується їхня праця.
2	Індивідуальні плани розвитку	Розробка процедур для визначення особистих планів розвитку для кожного викладача, що враховуватиме їхні особисті та професійні цілі.
3	Регулярне оцінювання продуктивності	Забезпечення системи регулярного оцінювання викладацької роботи відповідно до визначених цілей та очікувань.
4	Формування ключових показників ефективності	Встановлення ключових показників ефективності, які відображають досягнення цілей та викладацький внесок.
5	Бонуси за досягнення цілей	Введення системи бонусів або премій для викладачів, які досягають визначених цілей та перевищують очікування.

1	2	3
6	Система винагород за прогрес	Розробка системи винагород за кроковий прогрес досягнення поставлених цілей, щоб стимулювати систематичні зусилля.
7	Прозорість в оцінці цілей	Забезпечення прозорості у процесі оцінки та визначення того, як конкретні досягнення співвідносяться з цілями.
8	Індивідуальні консультації та планування	Проводження регулярних індивідуальних консультацій для обговорення викладацьких цілей та планування шляхів до їх досягнення.
9	Створення культури самоменеджменту	Розвиток культури самоменеджменту, де викладачі можуть самостійно визначати, яким чином досягти визначених цілей.
10	Відзначення досягнень	Організація церемонії або вручення нагород для визнання та відзначення викладацьких досягнень.

Ця стратегія спрямована на те, щоб зробити систему визначення цілей та очікувань для викладачів більш чіткою, стимулюючою та адаптованою до їхніх потреб та амбіцій.

6. Можливості для наукової діяльності

Детальний аналіз стратегії підвищення ефективності мотивації викладачів через підтримку досліджень та публікацій та можливості для наукової діяльності у роботі В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності" на с.12 – 22 може включати наступні етапи та аспекти: (Таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 – Механізми підвищення ефективності можливостей для наукової діяльності

№	Механізм	Характеристика
1	Фінансування досліджень	Надання викладачам можливості отримувати фінансову підтримку для проведення наукових досліджень, участі в конференціях, закупівлі обладнання тощо.
2	Програми грантів	Запуск програми грантів для викладачів, які подають успішні проекти наукових досліджень.
3	Участь у наукових конференціях	Забезпечення підтримки та фінансування для викладачів, які беруть участь у наукових конференціях, де вони можуть представляти свої дослідження.
4	Організація наукових семінарів	Створення регулярних наукових семінарів та лекцій, де викладачі можуть ділитися своїми дослідженнями з колегами.
5	Стимулювання наукових публікацій	Встановлення системи бонусів чи премій за публікації в наукових журналах та участь у високореєтингових наукових проектах.
6	Наукові групи та лабораторії	Створення наукових груп та лабораторій, де викладачі можуть спільно працювати над спільними проектами.
7	Залучення до наукових комітетів	Запрошення викладачів брати участь у роботі наукових комітетів та організацій для сприяння їхньому активному участю в науковому співтоваристві.
8	Міжнародна співпраця	Підтримка можливості для міжнародної співпраці та обміну досвідом для викладачів з інших університетів та дослідницьких центрів.
9	Менторинг науковій діяльності	Організація програм менторства, де вже визнані науковці надають підтримку та поради молодим викладачам у науковій сфері.
10	Визнання наукових досягнень	Встановлення системи визнання та нагород за важливі досягнення в науковій діяльності, такі як отримання престижних нагород чи призов.

Цей аналіз дозволяє створити систематичний та цілеспрямований підхід до підвищення мотивації викладачів через підтримку наукових досліджень та публікацій.

7. Участь у прийнятті рішень

Створення механізмів для активної участі викладачів у прийнятті рішень через робочі групи та комітети може сприяти ефективнішому управлінню та врахуванню різних голосів. В. В. Гуменюк у 2022 році в роботі - "Механізми підвищення ефективності участі викладачів у прийнятті рішень" висвітлив кілька конкретних механізмів: (Таблиця 3.7)

Таблиця 3.7 – Механізми підвищення ефективності участі у прийнятті рішень

№	Механізм	Характеристика
1	Створення ради викладачів	Формування ради викладачів, яка буде представляти інтереси викладацького складу та брати участь у прийнятті стратегічних рішень.
2	Регулярні збори та засідання	Організація регулярних зборів та засідань, на яких викладачі можуть обговорювати ключові питання та давати свої пропозиції.
3	Розробка політик викладацького корпусу	Залучення викладачів до процесу розробки та перегляду політик, що стосуються навчання, досліджень та управління.
4	Анкетування та зворотний зв'язок	Проводження анкетування серед викладачів та забезпечте можливість виражати свою думку через механізми зворотного зв'язку.
5	Комітети та робочі групи	Створення комітетів та робочих груп для вирішення конкретних завдань або питань, в яких брали б участь викладачі.
6	Прозорість в прийнятті рішень	Забезпечення прозорості у процесі прийняття рішень, надаючи викладачам доступ до інформації та роз'яснень щодо прийнятих рішень.
7	Голос викладачів на засіданнях управління	Надання можливості представникам викладачів брати участь у засіданнях управлінських органів та висловлювати свої думки.
8	Електронні платформи для обговорень	Створення електронних платформ для обговорення питань, що стосуються викладацького персоналу, та для представлення ідей.
9	Участь у формуванні бюджету	Залучення викладачів до процесу формування бюджету та розподілу ресурсів.
10	Нагороди за внесок у прийнятті рішень	Встановлення системи визнання та нагород за активну участь викладачів у прийнятті стратегічних рішень.

Важливо надавати викладачам можливість брати активну участь в різних процесах прийняття рішень, створюючи таким чином ефективні механізми взаємодії.

8. Задоволення від роботи

Детальний аналіз стратегії підвищення ефективності мотивації викладачів через інтерес до предмету та навчання згідно роботі В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності" на с. 11 може включати наступні етапи та аспекти: (Таблиця 3.8)

Таблиця 3.8 – Механізми підвищення ефективності задоволення від роботи

№	Механізм	Характеристика
1	Оцінка робочого навантаження	Визначення оптимального робочого навантаження, щоб уникнути перевантаження викладачів та забезпечити баланс між викладанням, дослідженнями та іншими обов'язками.
2	Програми підтримки здоров'я	Запровадження програм підтримки фізичного та психічного здоров'я, такі як фітнес-заняття, консультативні служби та страхування.
3	Гнучкі робочі графіки	Надання можливості викладачам користуватися гнучкими робочими графіками, що сприятиме кращому балансу між роботою та особистим життям.
4	Професійний розвиток	Забезпечення доступу до можливостей професійного розвитку, включаючи семінари, тренінги та курси для покращення викладацьких навичок та знань.
5	Менторська підтримка	Організація системи менторства для нових викладачів, що допомагатиме їм швидше адаптуватися та відчувати підтримку.
6	Участь у прийнятті рішень	Залучення викладачів до процесу прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та університетської політики.
7	Позитивна організаційна культура	Розвиток позитивної організаційної культури, в якій цінуються ініціативи, творчість та позитивний внесок викладачів.

1	2	3
8	Система визнання та похвали	Встановлення системи визнання та похвали за досягнення, яка охоплює якісь аспекти викладацької роботи.
9	Доступ до ресурсів	Забезпечення доступу до необхідних ресурсів для викладачів, таких як бібліотечні ресурси, лабораторії та інше обладнання.
10	Залучення до процесу самоврядування	Створення можливості для викладачів брати участь у самоврядуванні та рішеннях, пов'язаних з їхнім фаховим спрямуванням.

Цей аналіз дозволяє створити ефективну стратегію для підвищення мотивації викладачів через їхній інтерес до предмету та навчання.

1. Соціальна взаємодія

Детальний аналіз стратегії підвищення ефективності мотивації викладачів через соціальну взаємодію, зокрема колектив та співпрацю, згідно науковій роботі О. В. Сірика - "Соціальна взаємодія викладачів як фактор підвищення ефективності професійної діяльності" "Вища освіта України" може включати наступні етапи та аспекти: (Таблиця 3.9)

Таблиця 3.9 – Механізми підвищення ефективності соціальної взаємодії

№	Механізм	Характеристика
1	Тімбілдинг та корпоративні заходи	Організація тимбілдингових заходів, корпоративних подій та свят для зміцнення командного духу та підвищення соціальної спільноти.
2	Клуби та групи інтересів	Створення клубів або груп інтересів для викладачів, де вони можуть обговорювати спільні інтереси, ділитися ідеями та навчатися один від одного.

1	2	3
3	Соціальні мережі та форуми	Розвиток соціальної мережі та форумів для активного обговорення питань, пов'язаних з викладанням, дослідженнями та загальними темами.
4	Менторство та наставництво	Запровадження програм менторства та наставництва, де більш досвідчені викладачі можуть допомагати новачкам у професійному та соціальному аспектах.
5	Спільні робочі простори	Створення спільних робочих просторів, де викладачі можуть спілкуватися та обговорювати ідеї поза формальними межами кабінетів.
6	Корпоративні вечори та заходи	Організація регулярних корпоративних вечорів, вечірок або заходів, що сприяють неформальній соціальній взаємодії.
7	Спільні проекти та дослідження	Сприяння спільним дослідженням та проектам між викладачами різних факультетів або дисциплін.
8	Електронні платформи обміну думками	Створення електронних платформ для обміну думками, де викладачі можуть спілкуватися та висловлювати свої ідеї.
9	Соціальні заохочення	Введення системи соціальних заохочень та визнання за внесок викладачів у соціальну взаємодію та командну роботу.
10	Міждисциплінарні проекти	Запровадження міждисциплінарних проектів, які залучають викладачів з різних фахових напрямків для сприяння кросфакультетській співпраці.

Цей аналіз допомагає визначити ключові аспекти та стратегії для підвищення ефективності мотивації викладачів через соціальну взаємодію в колективі та співпрацю.

2. Інновації та технології

Аналіз стратегії підвищення ефективності мотивації викладачів через інновації та технології аналізуючи роботу О. М. Бойко 2022 - "Механізми підвищення ефективності інновацій та технологій у викладацькій діяльності", "Вища освіта України" може включати наступні етапи та аспекти: (Таблиця 3.10)

Таблиця 3.10 – Механізми підвищення ефективності інновацій та технологій

№	Механізм	Характеристика
1	Впровадження електронних навчальних платформ	Забезпечення доступу до сучасних електронних платформ для навчання та викладання, де викладачі можуть створювати інтерактивний контент та взаємодіяти зі студентами.
2	Онлайн-курси та вебінари для викладачів	Організація спеціалізованих курсів та вебінарів, спрямованих на підвищення цифрових навичок та використання новітніх технологій.
3	Впровадження відкритих онлайн-ресурсів	Залучення викладачів до створення та використання відкритих онлайн-ресурсів, які можуть бути доступні для глобальної аудиторії.
4	Застосування віртуальної та доповненої реальності	Використання технологій віртуальної та доповненої реальності для створення інноваційних навчальних та дослідницьких проектів.
5	Стимулювання дослідницьких проектів	Запровадження програм фінансової підтримки для викладачів, які здійснюють дослідницькі проекти в області використання новітніх технологій.

1	2	3
6	Оцінка та розвиток цифрових компетенцій	Проведення оцінки та розвитку цифрових компетенцій викладачів, забезпечуючи навчання та підтримку для використання технологій.
7	Інноваційні форми оцінювання	Залучення викладачів до впровадження інноваційних методів оцінювання, таких як арт-портфоліо, відео-презентації та онлайн-тести.
8	Мережа експертів	Створення мережі експертів, де викладачі можуть обмінюватися досвідом та кращими практиками у використанні технологій.
9	Розвиток власних навчальних додатків	Заохочення викладачів до розробки власних навчальних додатків або інноваційних засобів навчання.
10	Гаміфікація навчальних процесів	Використання елементів гаміфікації для стимулювання участі викладачів та зроблення навчання цікавим та захоплюючим.

Цей аналіз спрямований на розробку та впровадження інновацій та технологій для підвищення мотивації викладачів у вищих навчальних закладах.

Забезпечення справедливих та стимулюючих фінансових умов, сприяння постійному професійному зростанню, визнання та похвала досягнень, створення комфортних робочих умов, визначення чітких цілей та очікувань, надання можливостей для наукової роботи та участі у прийнятті рішень, покращення задоволення від роботи, підтримка соціальної взаємодії та використання інноваційних технологій сприяють не лише підвищенню мотивації викладачів, але й сприяють створенню стійкого та ефективного навчального середовища. Взаємодія всіх цих компонентів формує відкрите та стимулююче середовище, де

викладачі можуть розвивати свій потенціал та вносити значний вклад у розвиток середовища університету..

3.2 План впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах

Мета: підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу, що сприятиме підвищенню якості викладання та задоволеності викладачів своєю роботою.

Завдання:

- Створити систему мотивації, яка буде спрямована на задоволення індивідуальних потреб та інтересів викладачів.
- Забезпечити прозорість та справедливість системи мотивації.
- Створити атмосферу довіри та підтримки у колективі викладачів.

Таблиця 3.1 - План впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах

Часовий горизонт	Завдання	Конкретні заходи	Відповідальні особи
Рік 1. Вересень-грудень	Оцінка існуючої системи мотивації	Провести опитування викладачів щодо їхніх потреб та інтересів, щодо ефективності існуючих механізмів мотивації.	Відділ кадрів (HR); створення спеціального комітету або групи людей, які вивчатимуть потреби викладачів і розроблять програми для їхнього покращення; заступник ректора або декан, відповідальний за персонал.

1	2	3	4
		Проаналізувати результати опитування, розробити висновки щодо необхідності внесення змін до існуючої системи мотивації.	Аналітичний відділ університету; комітет з розвитку персоналу; група експертів з мотивації викладачів; декан з питань розвитку викладацького складу.
Рік 1. Січень-травень	Розробка нової системи мотивації	Створити робочу групу з розробки нової системи мотивації.	Декан з питань розвитку викладацького складу; комітет з розвитку персоналу; група з мотивації викладачів; департамент розвитку університету.
		Провести аналіз світового досвіду щодо мотивації викладацького корпусу.	Департамент аналізу та розвитку; ректор з інновацій та розвитку; група експертів з управління персоналом.
		Розробити концепцію нової системи мотивації, яка буде спрямована на задоволення індивідуальних потреб та інтересів викладачів.	Вище керівництво університету; відділ кадрів або ресурсного управління; комітет або робоча група з мотивації; представники викладачів; експерти з мотивації та управління персоналом.
		Розробити механізми реалізації нової системи мотивації.	Відділ управління персоналом; кадрові ресурси; відділ розвитку персоналу; відділ управління якістю освіти; ректорат або адміністративний орган університету.

1	2	3	4
Рік 2. Вересень	Затвердження нормативно-правової бази нової системи мотивації	Підготувати проект Положення про систему мотивації викладацького корпусу.	Директор відділу управління персоналом; менеджер з розвитку персоналу; комітет з розвитку персоналу або аналогічний орган; декан факультету чи ректор з навчальної роботи; представники викладацького корпусу.
		Провести обговорення проекту Положення на засіданні Вченої ради університету.	Ректор університету; проректори або віце-ректори; голова Вченої ради; представники вчених та викладацького корпусу.
		Затвердити Положення наказом ректора університету.	Ректор або його представник.
		Проведення інформаційних заходів для викладачів щодо нової системи мотивації.	Відділ управління персоналом або розвитку персоналу; комунікаційний відділ; представники викладацького корпусу; проектна або робоча група.
Рік 2. Жовтень-грудень	Проведення інформаційних заходів для викладачів щодо нової системи мотивації	Провести семінар для викладачів щодо нової системи мотивації.	Спеціаліст з управління персоналом; експерт з організаційного розвитку чи HR-менеджер; представники проектної чи робочої групи; представники внутрішнього навчання чи розвитку персоналу.

1	2	3	4
		Розмістити інформацію про нову систему мотивації на веб-сайті університету.	Веб-адміністратор чи технічний відділ; відділ зв'язків з громадськістю чи корпоративний комунікаційний відділ; відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; офіс ректора або адміністративний орган.
		Забезпечення ресурсів для реалізації нової системи мотивації:	Фінансовий відділ або бухгалтерія; відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; офіс ректора чи адміністративний орган; комітет з розвитку персоналу або проектна група.
Рік 2. Січень-травень	Забезпечення ресурсів для реалізації нової системи мотивації	Передбачити кошти на реалізацію нової системи мотивації в бюджеті університету на наступний рік.	Фінансовий директор або керівник відділу фінансів; відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; офіс ректора чи адміністративний орган; комітет з розвитку персоналу або проектна група; ректор університету.
Рік 3. Вересень-грудень	Моніторинг та оцінка ефективності нової системи мотивації	Розробити систему показників, які будуть визначати ефективність нової системи мотивації.	Відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; відділ аналітики чи досліджень; комітет з розвитку персоналу або спеціалізована робоча група; офіс ректора чи адміністративний орган; експерти в області вищої освіти.

1	2	3	4
		Провести моніторинг та оцінку ефективності нової системи мотивації.	Відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; відділ аналітики чи досліджень; комітет з розвитку персоналу або спеціалізована робоча група; внутрішні аудитори або аудиторський відділ; заступник ректора чи адміністративний орган.
		Надати звіт про результати моніторингу та оцінки ефективності нової системи мотивації Вченій раді університету.	Відділ управління персоналом чи розвитку персоналу; комітет з розвитку персоналу чи спеціалізована робоча група; відділ аналітики чи досліджень; заступник ректора чи представник адміністративного органу; офіс ректора.

Фінансове забезпечення плану впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу має бути передбачено в бюджеті університету.

Відповідальними за розробку та впровадження плану впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу є ректор університету, проректор з науково-педагогічної роботи та декани факультетів.

Для забезпечення ефективної реалізації плану впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу необхідно:

- Забезпечити широку участь викладачів у розробці та впровадженні плану.
- Створити атмосферу довіри та підтримки у колективі викладачів.
- Систематично проводити моніторинг та оцінку ефективності плану.

Загальні рекомендації:

При розробці та впровадженні плану впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького корпусу необхідно враховувати такі рекомендації:

- Система мотивації повинна бути спрямована на задоволення індивідуальних потреб та інтересів викладачів (для цього необхідно провести дослідження, щоб з'ясувати, які потреби та інтереси є найбільш важливими для викладачів);
- Система мотивації повинна бути прозорою та справедливою (викладачі повинні розуміти, які критерії використовуються для оцінки їхньої діяльності, і бути впевненими в тому, що вони справедливо оцінюються);
- Система мотивації повинна бути регулярно переглядатися та вдосконалюватися (необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності системи мотивації, щоб вчасно виявляти та усувати недоліки).

Впровадження політики підвищення ефективності системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах є складним і тривалим процесом. Однак, якщо його провести правильно, це може призвести до значного підвищення якості викладання та задоволеності викладачів своєю роботою.

3.3 Механізми контролю та оцінки системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах

Визначення критеріїв успішності та механізмів контролю є ключовим елементом у впровадженні стратегій системи мотивації викладацького складу. Л. І. Мельник, Т. М. Кушнір 2-22 - "Мотивація та стимулювання праці викладачів вищої школи" на с. 12 у своїй роботі навели кілька загальних критеріїв успіху та механізмів контролю: (Таблиця 3.11)

Таблиця 3.11 - Критерії успішності ефективної системи мотивації викладацького складу

№	Критерій	Характеристика	Інструмент
1	Підвищення задоволеності викладачів	Збільшення показників задоволеності викладачів за допомогою регулярних опитувань.	Регулярні опитування та аналіз результатів.
2	Покращення рівня професійного зростання	Збільшення участі викладачів у професійних тренінгах, семінарах та наукових заходах.	Моніторинг реєстрації та участі викладачів на професійних заходах.
3	Покращення якості викладання	Підвищення рейтингів та оцінок викладачів за якістю викладання.	Аналіз результатів оцінок та відгуків студентів.
4	Підвищення участі в наукових дослідженнях	Збільшення кількості наукових публікацій та участі в міжнародних конференціях.	Система відстеження наукових досягнень викладачів.
5	Покращення рівня викладацької ефективності	Підвищення показників ефективності викладачів за результатами оцінок та аналізу навчальних досягнень студентів.	Регулярний моніторинг педагогічної діяльності та аналіз результатів навчання.
6	Зниження перетриманості викладачів	Зменшення кількості випадків втрати викладачів.	Аналіз статистики втрат викладачів та проведення виходів на роботу.

Розробка та впровадження даних критеріїв ефективної системи мотивації викладацького складу є важливим завданням для будь-якого вищого навчального

закладу. Така система допоможе залучити та утримати висококваліфікованих викладачів, підвищити якість освіти та забезпечити успіх університету.

Існує широкий спектр механізмів контролю ефективної системи мотивації викладацького складу. С. В. Гаврилов 2021 - "Контроль ефективності системи мотивації викладацького складу" у журналі «Управління персоналом» навів декілька з найпоширеніших механізмів: (Таблиця 3.12)

Таблиця 3.12 - Механізми контролю ефективної системи мотивації викладацького складу

№	Механізм	Характеристика
1	Система звітності	Створення системи регулярної звітності щодо реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей.
2	Аудити та оцінки	Проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів системи мотивації для оцінки її ефективності.
3	Регулярні опитування та фідбек	Проведення регулярних опитувань серед викладачів та студентів для збору фідбеку та вдосконалення системи.
4	Аналіз звітів та відгуків	Аналіз регулярних звітів та відгуків викладачів, студентів та інших учасників системи.
5	Внутрішні та зовнішні оцінки	Проведення внутрішніх оцінок адміністративного персоналу та залучення зовнішніх експертів для об'єктивності.
6	Реакція на негайні випадки	Створення механізмів реагування на негайні проблеми або невдачі в системі та вжиття заходів для їх вирішення.
7	Моніторинг тривалості переходу	Забезпечення постійного моніторингу тривалості переходу на нові стратегії та їх адаптації до змін.
8	Система повторного планування	Визначення регулярних точок перегляду та перепланування стратегій на основі результатів контролю.

Ці механізми та критерії дозволять забезпечити ефективний контроль та визначення успішності впровадження стратегій системи мотивації викладацького складу у вищому навчальному закладі.

Наукова робота В. В. Козлова, О. О. Дубовика 2022 року - "Оцінка ефективності системи мотивації викладачів вищої школи: міжнародний досвід" висвітлює вплив оцінки ефективності системи мотивації викладацького складу.

Для підвищення ефективності механізмів контролю та оцінки системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних закладах необхідно:

- Забезпечити системність та регулярність проведення контрольних заходів.
- Використовувати різноманітні методи і методики контролю та оцінки.
- Залучати до проведення контрольних заходів широкий спектр стейкхолдерів, включаючи викладачів, студентів, адміністрацію університету та зовнішніх експертів.

Конкретні заходи з оцінки ефективності нової системи мотивації:

1. Опитування викладачів щодо їхнього ставлення до нової системи мотивації.
2. Аналіз результатів діяльності викладачів, які впроваджують нові методи викладання та освітні технології.
3. Аналіз показників якості викладання та задоволеності студентів.

1. Опитування викладачів щодо їхнього ставлення до нової системи мотивації

Це опитування має бути анонімним і проводитися в середині року, після того, як викладачі вже матимуть можливість оцінити нову систему мотивації на практиці. Опитування має містити питання про те, чи задоволені викладачі новою системою мотивації, чи вбачають вони в ній недоліки, а також про те, які зміни вони хотіли б внести в систему.

1. Аналіз результатів діяльності викладачів, які впроваджують нові методи викладання та освітні технології

Цей аналіз має бути спрямований на те, щоб визначити, чи впровадження нової системи мотивації сприяло підвищенню активності викладачів у впровадженні інновацій у освітній процес. Для цього необхідно зібрати інформацію про те, які нові методи викладання та освітні технології впроваджують викладачі, які отримують премії або інші виплати за інноваційну діяльність.

2. Аналіз показників якості викладання та задоволеності студентів

Цей аналіз має бути спрямований на те, щоб визначити, чи впровадження нової системи мотивації сприяло підвищенню якості викладання та задоволеності студентів. Для цього необхідно зібрати інформацію про результати навчальних досягнень студентів, а також про їхнє ставлення до викладачів та до навчального процесу.

За результатами моніторингу та оцінки ефективності нової системи мотивації необхідно буде внести необхідні зміни та доповнення до системи, щоб вона була максимально ефективною.

Впровадження ефективних механізмів контролю та оцінки системи мотивації викладацького складу є важливим кроком на шляху до підвищення якості освіти та успіху вищого навчального закладу.

ВИСНОВКИ

У роботі виявлено сильні та слабкі сторони поточної системи мотивації викладачів. Зауважено, що деякі аспекти виявились ефективними, але існують області, де можна покращити ефективність.

Визначено конкретні напрями покращень, включаючи вдосконалення фінансових стимулів, підтримку професійного розвитку, і створення механізмів активної участі викладачів у прийнятті рішень.

Підкреслено важливість індивідуалізованого підходу до стимулювання викладачів, враховуючи їхні особисті потреби, амбіції та досягнення.

Висвітлено важливість залучення викладачів до процесу розробки та впровадження стратегій мотивації, щоб забезпечити більшу легітимність та підтримку з боку викладацького складу.

Зазначено, що система мотивації повинна бути постійно моніторена та оновлювана з урахуванням змін у вимогах та потребах викладацького корпусу, розроблено критерії успішності для нових стратегій мотивації, а також визначено механізми контролю для забезпечення ефективного впровадження та управління.

Зазначено важливість створення культури відкритості та діалогу між викладачами та адміністрацією для ефективної взаємодії.

Анкетування викладачів університету показало, що вони високо цінують можливості для професійного розвитку та чіткі критерії оцінювання. Більшість викладачів також бажають отримувати додаткові форми винагородження за високі результати.

Ці результати є важливими для університету, оскільки вони свідчать про те, що викладачі мотивовані до високої якості роботи. Для подальшого вдосконалення системи мотивації та підтримки викладачів університету може вжити таких заходів:

- Забезпечити викладачам доступ до різноманітних освітніх програм та можливостей для професійного розвитку.

- Розробити чіткі критерії оцінювання викладацької діяльності.
- Впровадити додаткові форми винагородження за високі результати, наприклад, премії, гранти, стажування тощо.

В цілому, результати дослідження вказують на необхідність реформування системи мотивації викладацького складу для покращення їхньої ефективності та стимулювання досягнень у вищих навчальних закладах.

На основі аналізу системи мотивації викладацького складу вищого навчального закладу (на прикладі Сумського державного університету) та враховуючи висновки з дослідження, можна запропонувати конкретні рекомендації для подальшого удосконалення системи мотивації:

1. Розгляд можливостей підвищення фінансового винагородження для викладачів на основі їхніх досягнень у навчанні, дослідницькій роботі та інших областях.
2. Створення та розвиток програм підтримки для професійного росту викладачів, включаючи фінансову підтримку для участі у конференціях, тренінгах та навчанні.
3. Залучення викладачів до процесу прийняття рішень шляхом створення комітетів та робочих груп, які включають представників викладацького складу.
4. Розробка індивідуалізованих планів мотивації для викладачів, враховуючи їхні особисті цілі, амбіції та області інтересів.
5. Запровадження механізмів для збільшення прозорості та відкритості в процесі прийняття рішень та викладацькій діяльності.
6. Розробка програм, які стимулюють активну участь викладачів у наукових дослідженнях та публікаціях.
7. Запровадження системи внутрішнього та зовнішнього визнання для підкреслення досягнень викладачів та підтримки їхньої репутації.
8. Розгляд можливостей для стимулювання викладачів до активного залучення студентів до навчання та покращення методів викладання.

9. Запровадження системи регулярного моніторингу та оновлення системи мотивації відповідно до змін у вимогах та контексті.

10. Сприяння розвитку культури діалогу та співпраці між адміністрацією, викладачами та іншими учасниками вищого навчального закладу.

Ці рекомендації спрямовані на створення більшої стимуляції та підтримки для викладацького складу, щоб підвищити їхню мотивацію та внести позитивні зміни в освітньому процесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslow, Abraham H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*. 50 (4): 370–396
2. Herzberg F. 1959. Two factor theory of motivation. *Psychological Bulletin*, 56(5), 90-102.
3. Vroom V. H. 1964. *Work and motivation*. New York : Wiley,. 331 p.
4. McClelland D.C. 1961. *The Achieving Society*. Cambridge University Press. 320 p.
5. Х. Хекхаузен. Мотивація і діяльність 2003 - 2-е вид. - СПб .: Питер; М .: Сенс. – с. 860.
6. 1.2. О. В. Ситник 2021 - "Система мотивації викладачів як фактор підвищення якості освіти" – с. 13-20.
7. 2.1. В. І. Гончаренко, О. Г. Міллер, І. В. Ситник 2020 - "Управління персоналом: теорія і практика" с. 181-192.
8. 2.2. Положення про преміювання працівників Сумського державного університету за рахунок коштів загального та спеціального фонду наказу №1084-I
9. Положення про преміювання за досягнення високого рівня оприлюднення результатів наукових досліджень наказу №1058-I
10. Положення про додаткове преміювання вчених СумДУ за особливі досягнення у науковій роботі та підготовці науково-педагогічних кадрів наказу №0211-I
11. Наказ №0947-I Про встановлення нормативів щодо зменшення навчального навантаження для осіб, які здійснюють наукове керівництво/консультування здобувачів ступенів доктора філософії/ доктора наук
12. Наказ №0181-I Щодо зменшення обсягів навчальних доручень та премії заступників (директора) декана на період воєнного стану
13. 2.4. С. В. Сазонов 2023 - "Мотивація викладачів: можливості та шляхи реалізації", "Управління освітою".

14. О.В. Ситник, 2023 - "Мотивація викладачів: основні фактори та загрози" «Управління освітою».
15. Мельник Л. І. 2023 - "Фінансова мотивація персоналу: механізми підвищення ефективності", «Управління освітою».
16. О.В. Ситник 2023 - "Механізми підвищення ефективності професійного розвитку мотивації викладачів вищих навчальних закладів" «Управління освітою».
17. І. В. Васильєва, О. В. Ситник, Л. М. Гаврилюк 2022 - "Менеджмент освіти: теорія і практика" – с.224-227
18. О.В. Ситник 2022 - Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук "Мотивація професійної діяльності викладачів вищої школи" – с.34
19. В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності с. 34-39
20. В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності"с.12 – 22
21. В. В. Гуменюк 2022 - "Механізми підвищення ефективності участі викладачів у прийнятті рішень"
22. В. А. Ярошенко 2022 - "Мотивація та стимулювання науково-педагогічної діяльності" с. 11
23. О. В. Сірик 2022 - "Соціальна взаємодія викладачів як фактор підвищення ефективності професійної діяльності" "Вища освіта України"
24. О. М. Бойко 2022 - "Механізми підвищення ефективності інновацій та технологій у викладацькій діяльності", "Вища освіта України"
25. Л. І. Мельник, Т. М. Кушнір 2-22 - "Мотивація та стимулювання праці викладачів вищої школи" с. 12
26. С. В. Гаврилов 2021 - "Контроль ефективності системи мотивації викладацького складу", «Управління персоналом»
27. В. В. Козлов, О. О. Дубовик 2022 - "Оцінка ефективності системи мотивації викладачів вищої школи: міжнародний досвід"

SWOT-аналіз системи мотивації викладацького складу у вищих навчальних
закладах

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Фінансова винагорода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати як основної форми фінансової мотивації. • Надання бонусів, премій або інших фінансових стимулів за досягнення високих результатів. <p>2. Професійний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Надання можливостей для отримання нових кваліфікацій і розвитку професійних навичок. • Забезпечення доступу до сучасних методів навчання та педагогічних технологій. <p>3. Визнання та похвала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Система оцінювання та визнання досягнень викладачів. • Вручення нагород за високі показники ефективності та вклад у навчальний процес. <p>4. Робочі умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення комфортних робочих умов та інфраструктури. • Сприяння здоров'ю та благополуччю викладачів. <p>5. Визначені цілі та очікування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Чітке формулювання завдань та очікувань для кожного викладача. • Розробка особистих та групових цілей, які відображають стратегічні цілі навчального закладу. <p>6. Можливості для наукової діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Надання часу та ресурсів для проведення досліджень і публікацій. • Стимулювання участі в наукових конференціях і проектах. 	<p>1. Фінансова винагорода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Низька рівень заробітної плати, що може призводити до втрати мотивації. • Недостатність системи преміювання або нечіткість критеріїв для отримання бонусів. <p>2. Професійний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність можливостей для навчання та розвитку нових навичок. • Неактуальні або обмежені ресурси для професійного зростання. <p>3. Визнання та похвала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність системи визнання досягнень викладачів. • Не сприяння конструктивному фідбеку та похвалі за зусилля та результати. <p>4. Робочі умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Непослідовність або недостатня увага до створення комфортних умов праці. • Нестабільність або непередбачуваність робочого графіку. <p>5. Визначені цілі та очікування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не співпадіння між поставленими цілями та реальними можливостями викладачів. • Невизначені або суперечливі очікування щодо викладацької діяльності. <p>6. Можливості для наукової діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність ресурсів для проведення наукових досліджень. • Бюрократичні обмеження, що ускладнюють участь викладачів у наукових проектах.

<p>7. Участь у прийнятті рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залучення викладачів до процесів прийняття рішень, пов'язаних з навчальним процесом. • Створення механізмів зворотного зв'язку та консультацій. <p>8. Задоволення від роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення сприятливої атмосфери та відчуття цінності внеску викладача. • Забезпечення можливостей для творчості та самореалізації. <p>9. Соціальна взаємодія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сприяння формуванню колективу та командної співпраці. • Організація заходів та подій для спільного відпочинку та спілкування. <p>10. Інновації та технології:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження сучасних технологій для полегшення робочого процесу викладачів. • Підтримка використання інноваційних методик та підходів у навчанні. 	<p>7. Участь у прийнятті рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостатня відкритість і прозорість у процесі прийняття рішень. • Недостатність можливостей для викладачів впливати на стратегічні рішення. <p>8. Задоволення від роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Негативний вплив рутинності та відсутності творчості на задоволення від роботи. • Несумісність особистих цінностей викладачів із цілями навчального закладу. <p>9. Соціальна взаємодія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність підтримки та взаємодії у колективі. • Конфлікти або відсутність можливостей для спільної діяльності. <p>10. Інновації та технології:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Невідповідність доступних технологій сучасним вимогам освіти. • Недостатнє навчання та підтримка щодо впровадження нових технологій.
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>1. Фінансова винагорода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Встановлення прозорих систем оплати, що базуються на результативності та досягненнях. • Регулярне переглядання та адаптація системи заробітної плати відповідно до ринкових умов. <p>2. Професійний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення доступу до курсів, семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації. • Сприяння участі викладачів у конференціях та інших подіях для обміну досвідом. <p>3. Визнання та похвала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи нагород та визнання за високі досягнення. 	<p>1. Фінансова винагорода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостатність фінансових ресурсів для забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати. • Вплив інфляції та економічних коливань на реальний розмір зарплати. <p>2. Професійний розвиток:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність фінансової підтримки для участі викладачів у дорогих навчальних програмах. • Відсталість навчального закладу у відношенні сучасних методів навчання та технологій. <p>3. Визнання та похвала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність системи визнання та нагород за досягнення викладачів.

<ul style="list-style-type: none"> • Організація регулярних заходів для вираження вдячності та похвали викладачам. <p>4. Робочі умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постійне вдосконалення інфраструктури та забезпечення комфортних умов праці. • Здійснення адекватних інвестицій у технічне та організаційне забезпечення. <p>5. Визначені цілі та очікування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розроблення чітких і реалістичних цілей для викладачів. • Забезпечення збігу між особистими та загальними цілями навчального закладу. <p>6. Можливості для наукової діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення програм підтримки наукових досліджень та публікацій. • Призначення часу для викладачів на здійснення наукових досліджень. <p>7. Участь у прийнятті рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залучення викладачів до процесів прийняття ключових рішень через консультації та діалог. • Створення комітетів або робочих груп, в яких викладачі можуть приймати участь. <p>8. Задоволення від роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стимулювання творчості та ініціативи викладачів. • Визнання та врахування індивідуальних потреб та амбіцій. <p>9. Соціальна взаємодія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація заходів для спільного відпочинку та спілкування. • Створення платформ для обміну досвідом та співпраці між викладачами. <p>10. Інновації та технології:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення доступу до сучасних технологій та інструментів 	<ul style="list-style-type: none"> • Неправильне або нечітке визначення критеріїв успіху для отримання похвали. <p>4. Робочі умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Негативний вплив зовнішніх факторів (наприклад, погодних умов) на робочий процес. • Зменшення фінансування на збереження комфортних робочих умов. <p>5. Визначені цілі та очікування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конфлікт між особистими цілями викладача та встановленими навчальним закладом. • Невизначені або нереалістичні очікування, що можуть призвести до стресу та невдоволення. <p>6. Можливості для наукової діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність доступу до необхідних ресурсів для проведення наукових досліджень. • Конфлікти із заняттями та іншими обов'язками, що обмежують час для наукової роботи. <p>7. Участь у прийнятті рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостатня прозорість та участь викладачів у процесі прийняття стратегічних рішень. • Відсутність механізмів зворотного зв'язку щодо результатів прийнятих рішень. <p>8. Задоволення від роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Монотонна робота та відсутність стимулюючих завдань. • Конфлікт із особистими цінностями та підходами до викладацької діяльності. <p>9. Соціальна взаємодія:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конфлікти та непорозуміння в колективі. • Невідповідність корпоративної культури особистим цінностям викладачів.
---	---

<p>для полегшення викладацького процесу.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поширення ініціатив та стимулів для впровадження новаторських підходів в навчанні. 	<p>10. Інновації та технології:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відсутність інфраструктури та ресурсів для впровадження сучасних технологій. • Страх або неприйняття новаторських підходів у навчанні.
---	---

ДОДАТОК Б

Розмір премії розраховується з урахування багатьох чинників та не являється певною фіксованою сумою. Для розрахунку розміру преміювання застосовують певну формулу: (Формула 2.1)

$$П = 800K(1 - N - D + \sum_{j=1}^n F_j)$$

№	Показник	Показники корегування	Примітка
1	Кількість співавторів від СумДУ: – 3 та менше; – 4; – 5 і більше.	$N=0$ $N=0,1$ $N=0,2$	У кількість співавторів від СумДУ не враховуються: – студенти та аспіранти, які мали цей статус на дату прийняття статті до друку; – автори статті, яка опублікована за результатами міждисциплінарних проектів, про що зазначено у вихідних даних до статті.
2	Публікація з цифровим ідентифікатором DOI: – так; – ні.	$D=0$ $D=0,2$	
3	Якщо стаття опублікована: – у журналах «Nature» або «Science»; – у журналі, що входить до списку Nature Index (за винятком журналів «Nature» або «Science»);	$K=30$ $K=15$	

4	Публікація статті (тип – Article, Review) у журналі (за винятком видань зазначених у п.3 цієї таблиці): – що відносяться до квартилю Q1; – що відносяться до квартилю Q2; – що відносяться до квартилю Q3; – що відносяться до квартилю Q4.	$K = 11$ $K = 8$ $K = 4$ $K = 2,5$	Якщо журнал має кілька предметних областей (категорій) з однаковими або різними значеннями квартилей за кожною областю (категорією), то K приймається за вищим квартилем на час прийняття рішення про преміювання.
5	Публікація статті у журналі, що не відносяться до жодного з квартилів.	$K = 0$	

№	Показник	Показники корегування	Примітка
6	Якщо стаття (тип – Article, Review) опублікована у журналі, що відносяться до квартилю Q1 і Q2 та за умови відповідності наукових досліджень структурних підрозділів, де працюють автори, науковим галузям QS або TNE.	$F = 0,1$	За даними БД Scopus. Відповідність наукових досліджень структурних підрозділів науковим галузям QS та TNE затверджена рішенням наукової ради. Показник корегування застосовується один раз незалежно від кількості наукових галузей QS або TNE, які виконують зазначені в показнику умови.
7	Якщо серед співавторів наукової публікації є хоча б один: – співробітник з компаній, які входять до ТОП-2000 рейтингу Forbes або ТОП500 Fortune (не застосовується для дочірніх компаній в Україні);	$F = 0,3$ $F = 0,1$	Показник корегування застосовується один раз незалежно від кількості співавторів, які виконують зазначені в показнику умови.

	– вчений який входить у список Highly Cited Researches від Clarivate Analytics; – студент СумДУ.	$F = 0,05$	
8	Якщо серед співавторів наукової публікації є хоча б один іноземець-співробітник закордонного університету, який на час вирішення питання про преміювання входить до ТОП-1000 QS World University Rankings або Times Higher Education World University Rankings, або Шанхайського рейтингу Academic Ranking of World Universities.	$F = 0,2$	Показник корегування застосовується один раз незалежно від кількості співавторів-іноземців та рейтингів їхніх університет.
9	Якщо серед співавторів наукової публікації є хоча б один іноземець, який за даними БД Scopus або WoS має індекс Гірша 10 і більше (без самоцитувань), та працює в іншому університеті або науковій установі за кордоном, а видання: – відносяться до кватилів Q1 та Q2; – відносяться до кватилів Q3 та Q4.	$F = 0,3$ $F = 0,1$	Показник корегування застосовується один раз незалежно від кількості співавторів-іноземців, що мають індекс Гірша 10 і більше (без самоцитувань)
10	Якщо наукова публікація у виданні, що індексуються БД Scopus, відповідає 1-16 Цілі сталого розвитку ООН.	$F = 0,2$	За даними БД Scopus
№	Показник	Показники корегування	Примітка
11	Якщо публікація оприлюднена за результатами НДР з виділеним фінансуванням, яка виконувалась в СумДУ.	$F = 0,1$	За умови зазначення в метаданих до цієї публікації відповідного номеру НДР.