

## Система мотивації співробітників закладів освіти

*Олена Одноколова*

*здобувачка освітньої програми «Управління закладом освіти»,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: odnokolovaov@krok.edu.ua*

*Ганна Пазєєва*

*Науковий керівник.  
кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних процесів в Україні ефективність вітчизняної системи освіти залежить від якості роботи співробітників закладів освіти. У зв'язку з модернізацією цієї системи та її імплементацією у європейський освітній простір важливого значення набуває проблема формування та розвитку системи мотивації співробітників закладів освіти. Розвиток освіти і науки України в межах євроінтеграційних процесів вимагає від педагогічних, науково-педагогічних, наукових працівників та керівників закладів освіти формування та розвитку нових компетентностей відповідно до наявних вимог.

Діяльність співробітників закладів освіти є особливо значущою у контексті державотворення, оскільки безпосередньо впливає на формування національної свідомості, виховання духовної культури нації й підготовку високопрофесійних фахівців різних галузей економіки. З метою забезпечення високого рівня підготовки майбутніх фахівців і формування у них громадянської свідомості співробітники закладів освіти мають бути вмотивованими до здійснення професійної діяльності. Отже, особливої актуальності набуває проблема розроблення системи мотивації співробітників в межах закладу освіти.

Нас сьогодні проблему мотивації й стимулювання праці співробітників закладів освіти досліджують такі науковці, як С. Бірюченко, А. Боровська, В. Ковальчук, О. Лютко, Г. Мухіна, Т. Остапчук, Л. Пастух, А. Шостаковська та ін. Однак, попри вагомий доробок вищезазначених науковців щодо розв'язання окресленої проблеми дослідження, аналіз ситуації щодо можливостей стимулювання праці співробітників у межах закладу освіти й розроблення системи мотивації залишається неповним.

Досліджуючи проблему управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників, Л. Пастух зауважує, що розроблення та впровадження в управлінську діяльність керівників закладів освіти цілісної системи мотивації професійної діяльності персоналу є важливим чинником забезпечення мети і завдань діяльності закладу освіти, підвищення результативності роботи кожного співробітника зокрема та колективу загалом [4, с. 309]. Так, здійснюючи управління мотивацією персоналу закладу освіти, керівники повинні враховувати

те, що у співробітників мають бути розвинені зовнішні (соціальні, престижні та прагматичні мотиви) та внутрішні (професійні мотиви, мотиви професійного й особистісного розвитку) мотиви професійної поведінки, але для ефективного виконання професійної діяльності внутрішні мотиви мають переважати [4, с. 315].

Теоретичний аналіз проблеми стимулювання праці співробітників закладів освіти засвідчив необхідність застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм винагороди персоналу закладу освіти. На думку Т. Остапчук, С. Бірюченко та А. Боровської, з метою забезпечення максимального мотиваційного ефекту необхідним є використання обох вищезазначених форм [3, с. 185]. Так, дослідниці зауважують, що запровадження механізму стимулювання персоналу передбачає налагодження системи управління цим процесом і має ґрунтуватися на таких принципах управління:

1. доступність та адекватність;
2. комплексність;
3. диференційованість;
4. поступовість;
5. своєчасність;
6. гнучкість;
7. системність [3, с. 185].

Ураховуючи те, що заклади освіти функціонують в умовах обмеженого фінансування, виключно матеріального стимулювання недостатньо для вмотивування співробітників до ефективного виконання професійних функцій. Саме тому матеріальну винагороду необхідно поєднувати з нематеріальною мотивацією. До матеріальної винагороди може належати підвищення заробітної платні, соціальні виплати, преміювання, надання певних пільг та послуг, а також виплати, засновані на доходах від власності тощо. До нематеріальних форм винагороди належать: встановлення сприятливого режиму робочого часу та відпочинку; гарантування можливості формування робочого графіку для надання додаткового вільного часу; підкреслення важливої ролі працівника; розподіл влади й делегування повноважень; нагородження різного роду (дипломами, призами, публічне визнання на дошках пошани, похвала перед усім колективом за високі результати та досягнення в роботі); постійна організація розвитку персоналу (стажування, підвищення рівня кваліфікації); створення сприятливого психологічного клімату в колективі; покращення умов праці і збереження здоров'я працівників; наявність можливостей щодо кар'єрного зростання [1, с. 385–386; 3, с. 185–186].

А. Шостаковська та Г. Мухіна зазначають, що одним з основних завдань керівництва закладів освіти має бути формування цілісного механізму застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації, їх пристосування до особливостей кожного окремого співробітника, оскільки лише комплексне застосування всього спектру мотиваційних методів може забезпечити максимальне підвищення ефективності їхньої роботи [5, с. 120]. Таким чином,

дослідниці наголошують на необхідності рівноправного поєднання фінансового й психологічного складників мотивації професійної діяльності персоналу закладу освіти.

Розробляючи мотиваційні інструменти, О. Лютко запропонувала сім кроків розроблення системи мотивації співробітників закладу освіти:

1. з'ясування проблем, що існують в закладі через відсутність системи мотивації працівників та їх причини;
2. визначення ключових завдань системи мотивації персоналу;
3. проведення соціологічного дослідження з метою з'ясування ефективних мотиваційних чинників для всього колективу і кожного працівника;
4. розробка програми мотивації персоналу в закладі освіти; схеми, що ґрунтуються на результатах попередніх етапів;
5. розрахунок матеріальних затрат на впровадження оптимальної програми мотиваційних заходів;
6. інформування працівників про нововведення, вимоги, цілі та завдання, що ставляться перед ними;
7. запровадження та тестування мотиваційної системи, а також розрахунок корисності означених заходів [2, с. 140–145]. О. Лютко акцентує на необхідності періодичного перегляду програми мотиваційних заходів з метою їх коригування.

Отже, проведений теоретичний аналіз проблеми розроблення системи мотивації співробітників закладів освіти показав, що з метою забезпечення високих результатів праці персоналу керівник закладу має розробити гнучку систему стимулювання праці. Враховуючи сучасні умови функціонування закладів освіти, у межах такої системи для досягнення ефективності роботи закладу можуть бути залучені матеріальні та нематеріальні форми винагороди співробітників. Розроблення й впровадження системи мотивації співробітників закладу освіти потребує поетапну її реалізацію з урахуванням сучасних вимог.

**Ключові слова:** мотивація; заклад освіти; співробітники; система мотивації; персонал.

### Список використаних джерел

1. Ковальчук В. І., Присяжнюк С. С. *Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. Молодий вчений.* 2017. № 5 (45). С. 382–387.
2. Лютко О. М. *Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. РОІППО.* Рівне, 2018. 180 с.
3. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. *Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка.* 2020. № 60. С. 181–191.
4. Пастух Л. В. *Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів. Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць.* 2018. № 40. С. 306–320.
5. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. *Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2019. № 1(106). С. 115–121.