

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет

Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ

Тюрін Данило Юрійович

Система мотивації персоналу до впровадження інновацій в контексті
управління навчальним закладом

Виконав студент групи ОСУЗОмі-
21
Д.Ю. Тюрін

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЙ ТА ЇХ РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ	6
1.1 Наукові та концептуальні підходи до сутності поняття мотивація	6
1.2 Впровадження інновацій та змін в роботі навчальних закладів як напрямок їх розвитку	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ	18
2.1 Фактори та інструменти формування мотивації в середовищі функціонування закладів освіти	18
2.2 Аналіз показників мотивації щодо впровадження інновацій серед педагогічних працівників	24
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ	46
3.1 Актуальні та інноваційні напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах	46
3.2 Шляхи удосконалення мотивації працівників в закладі освіти	49
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	57

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Процес входження України у європейський освітній простір потребує впровадження значної кількості інновацій та новітніх підходів в процесі функціонування закладів освіти. Досить часто такі інновації не сприймаються колективом, що впливає на ефективність та результативність роботи цілого навчального закладу. Застосування інновацій у практичній діяльності, оновлення інструментарію, вивчення нових технологій навчання потребує особистого бажання та стимулювання, впливу актуальних мотиваційних чинників, які спонукають до професійного зростання та розвитку. Відтак, завдання керівника налагодити дієву систему мотивацій щодо ефективного та сумлінного виконання кожним покладених на нього завдань. Водночас, розвиток системи освіти відбувається під впливом постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це зумовлює посилення ролі системи управління, незалежно від форми власності організації. Однак, жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей. Саме тому, у науковому полі посилюється актуальність питання інновацій в системі роботи навчальних закладів.

Мета цієї дипломної роботи полягала в тому, щоб знайти слабкі місця в системі мотивації співробітників до впровадження інновацій керівництвом і запропонувати рекомендації щодо її підвищення.

Виходячи з мети ми поставили для дослідження наступні **завдання**:

дослідити наукові та концептуальні підходи до сутності поняття мотивація;

охарактеризувати особливості впровадження інновацій та змін в роботі навчальних закладів як напрямок їх розвитку;

виокремити фактори та інструменти формування мотивації в середовищі функціонування закладів освіти;

здійснити аналіз показників мотивації щодо впровадження інновацій серед педагогічних працівників;

виділити актуальні та інноваційні напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах;

запропонувати шляхи удосконалення мотивації працівників в закладі освіти.

Об'єктом дослідження була система мотивації закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження ми визначили фактори та інструменти формування мотивації в середовищі функціонування закладів освіти.

Методи дослідження. Для написання роботи основною мірою послужили метод опитування та аналізу даних, завдяки яким ми з'ясували, що на мотивацію працівників впливає широкий спектр різних факторів, а також цінності працівника, а сучасний процес оцінювання й підтримки роботи колективу надає керівникам достатньо простору для індивідуальної роботи з окремими працівниками, під час якої можуть використовуватися різноманітні мотиваційні інструменти. Системний та структурно-функціональний методи допомогли визначити значення мотивації для ефективного функціонування закладу освіти. Методи узагальнення та систематизації посприяли тому, щоб вияснити проблеми та запропонувати шляхи удосконалення мотивації працівників в закладі освіти.

Практичне значення магістерської роботи полягає в наступному: основні висновки та узагальнення можуть послужити при удосконаленні роботи закладів освіти в напрямку формування системи мотивації працівників. Результати роботи можуть також послужити в навчальній діяльності та як основа подальшого наукового осмислення визначеної проблематики.

Наукова новизна дипломної роботи полягає в наступному: удосконалено розуміння сутності та особливостей впровадження інновацій та змін в роботі навчальних закладів, актуальних та інноваційних напрямів побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах; дістало

подальшого розвитку аналіз показників мотивації щодо впровадження інновацій серед педагогічних працівників, а також шляхи удосконалення мотивації працівників в закладі освіти.

Структура магістерської роботи охоплює вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ МОТИВАЦІЙ ТА ЇХ РОЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1 Наукові та концептуальні підходи до сутності поняття мотивація

Нинішній час і ситуація на ринку праці непрості для будь-якої організації, коли зараз мало вільної робочої сили, яка зацікавлена нормально працювати. Таким чином, організації можуть мати на меті рекрутингувати співробітників у своїх конкурентів в рамках «боротьби» за працівників. Проте ще складніша ситуація у сфері освіти, яка значно обмежена законодавством. Однією з тенденцій щодо того, як залучити працівників у комерційну сферу, може бути висока заробітна плата, різноманітні пільги чи привілеї, додаткові винагороди, відпустки, надбавки тощо. Мотивація є однією з найважливіших ролей керівника, лідера чи директора. У школах і шкільних установах можна працювати над тим, щоб працівники були задоволені, керівництво може досягти цього різними способами, і використовувати різні стимули. Завдання керівника полягає в тому, щоб потім визначити ці стимули і одночасно вмотивовані працівники виконували свою роботу добре та якісно. Для деяких працівників особистісний розвиток і зростання знань може бути мотивуючим фактором, коли для інших мотивуючим аспектом є виключно фінансовий аспект. Група працівників може мотивуватися доброзичливим колективом чи хорошими умови для виконання роботи тощо. Робота з працівниками є вимогливою, водночас не просто підтримувати всіх працівників у гарному настрої та мотивації. З цієї причини темою дипломної роботи була обрана проблематика мотивації співробітників, оскільки це важлива складова управління персоналом.

Педагогічний працівник – це той, хто здійснює безпосередню навчальну, виховну, спеціальну педагогічну або педагогічно-психологічну діяльність шляхом впливу на учня, через яку він здійснює виховання і навчання на основі спеціального права. При вивченні сутності роботи педагогічного працівника

важливим поняттям є його задоволеність та продуктивність роботи. Напрямок задоволеності співробітників є результатом їх ефективності та продуктивності, покращення якості та підзвітності. Задоволеність працівників можна виміряти на основі анкетування або різноманітних структурованих інтерв'ю. Задоволеність співробітників є однією з цілей у сфері управління людьми поряд із їх продуктивністю та результативністю роботи. Ряд науковців пропонує розглядати також умови праці, які підвищують задоволеність і мотивацію, а також обставин, які дозволяють працівникам бути успішними на роботі. Зміцнення здібностей працівників, збільшення повноважень у трудовій діяльності чи кар'єрне зростання та вдосконалення робочого обладнання є також тими елементами, що впливають на мотивацію.

Науковці Армстронг М. і Тейлор С. [1] зазначають, що управління продуктивністю починається з вищого керівництва організації, де це управління має показати, що воно є ключовим інструментом, спрямованим саме на успіх компанії. Водночас управління продуктивністю йде рука об руку з оплатою за результатами роботи. Управління ефективністю роботи - це стратегічний та інтегрований процес, який повинен приносити безперервний успіх компанії. Це спосіб розвитку як окремих співробітників, так і робочих колективів.

Науковці Кмечова І. і Терлова П. [2] представляють концепцію мотивації, основою якої є латинське слово, що означає «рухатися». На думку авторів, це сила волі, яка допомагає подолати різноманітні перешкоди та проблеми, що виникають на шляху до поставлених цілей. Мотивація працівників є чинником розширення можливостей для залучення до роботи, відповідальності та ініціативи. Мотивація – це не інструмент, який автоматично використовується, проте, це системна діяльність керівників щодо правильного використання як фінансових, так і нефінансових інструментів. Ефективна мотивація є умовною відповіддю на два основних питання, а саме: що мотивує працівників і як використовувати фінансові чи інші інструменти мотивації.

Мотивацію можна також розглядати як силу, яка активує, спрямовує та підтримує певну поведінку. Висока продуктивність досягається за аналогічним

ресурсом за допомогою високомотивованих співробітників, які докладають добровільних зусиль нехай вони виконують більше, ніж від них очікують. Керувати людьми та їхньою мотивацією не є легким завданням. Автори порівнюють цю здатність з мистецтвом. На думку авторів, мотивація полягає в спонуканні людей змінити свої установки, пов'язані з поведінкою. Вплинути на людину, яку ми не знаємо до кінця, нелегко, до того ж метод впливу не може бути повсюдним, адже до кожного потрібно застосовувати індивідуальний підхід.

Таким чином, мотивація в загальному розумінні - це «сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу» [11, с. 5].

Керівники повинні застосовувати індивідуальний підхід до своїх підлеглих як частину мотивації. Належна мотивація важлива для досягнення вищої продуктивності, ефективності та прибутковості. Сьогодні мотивація є однією з основних змінних в управлінні людськими ресурсами. Без адекватної мотивації працівників неможливо ставити цілі і, зокрема, неможливо вимагати їх досягнення.

Науковці розрізняють два основних типи мотивації на практиці, а саме внутрішню та зовнішню мотивацію. На думку авторів, внутрішня мотивація проявляється в тому, що люди відчують, що їх робота є важливою, цікавою та стимулюючою, а отже, вона забезпечує їм адекватну автономію (свобода в діях і прийнятті рішень), можливість використання і розвитку своїх знань і навичок,

а також, наприклад, можливість досягнення бажаного успіху або бажаної кар'єри. Ця мотивація впливає з самої роботи.

Крім того мотивацію розділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна включає фінансові винагороди, виплати, матеріальні переваги чи бонуси, пільги тощо. «До універсальних методів нематеріальної мотивації, які є ефективними як для великих підприємств, так і для середніх та дрібних, віднесемо наступні: покращення робочого місця; позитивне ставлення керівництва до підлеглих; підвищення по службі; гнучкий графік; безкоштовне навчання; зайнятість працюючих в робочий час» [12]. Проте, «світовий досвід показує, що чи не найкращі результати дає поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Відзначення працівників на дошці пошани без премії буде мотивувати недовго. Як і доволі високі грошові відзнаки не надто сприятимуть продуктивності підлеглих, якщо вони постійно будуть відчувати зверхнє ставлення керівництва» [14].

Якщо розглядати питання мотивації на теоретичному рівні, то варто звернути увагу на теорію Маслоу, зокрема четвертий і п'ятий рівень піраміди, де автор в основному ранжує чотири фактори. На думку чеського вченого Дж. Урбана [4], до зазначених чинників належать:

- самостійність, з якою працівники виконують роботу;
- нові здібності, які набуваються на роботі;
- видимі результати власної роботи, які можна контролювати;
- більш глибокий соціальний сенс або значення.

З моделі Маслоу та з розрізнення внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації впливає, що важлива частина мотивації базується на «нематеріальних» обставинах. До них належать не лише внутрішні чинники, а й деякі зовнішні». Далі автор докладніше розповідає про важливість нематеріальних мотиваційних факторів, до яких він відносить визнання, похвалу, самостійну роботу та можливість отримання нового досвіду. На думку автора, ці фактори дуже недооцінюються, незважаючи на те, що вони дуже

важливі для багатьох працівників, хоча б тому, що вони задовольняють потреби, які не можуть бути оплачені грошима.

Зовнішня мотивація відноситься до заходів, які компанія впроваджує для мотивації співробітників. Інструменти зовнішньої мотивації можуть забезпечити негайний і значний ефект, але можуть не працювати в довгостроковій перспективі. До зовнішніх факторів мотивації відноситься те, що працівник отримує за якісне та своєчасне виконання роботи, сюди насамперед відносимо матеріальну винагороду, яка може складатися з основної заробітної плати, різноманітних премій, бонусів. і т. д.

Серед цих факторів також можливості потенційного просування по службі, потенціал підвищення заробітної плати в майбутньому та інше. Іншим видом зовнішньої мотивації є похвала і визнання, до яких також додається престиж, який може мати особистий або професійний характер і пов'язаний з роботою або місцем виконання. Тому в цьому випадку мотивація називається стимулюванням із зовнішнього середовища, яке має на меті гарантувати, що працівник забезпечуватиме високу якість роботи. Цього можна досягти із загальної точки зору саме через розвинену систему оплати праці та широкого спектру пільг для працівників.

«Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. Мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби; в загальному розумінні - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей» [13, с. 215].

Зважаючи на цю точку зору виникає питання про те, які мотиваційні інструменти ефективно поєднувати, щоб задовольнити внутрішні та зовнішні потреби працівників, тобто досягти бажаного рівня їхньої мотивації.

Дослідження показують, що працівники в країні найбільше віддають перевагу фінансовій винагороді як ключовому мотиваційному інструменту

(тобто 74,48% респондентів), а також здатності виявляти довіру з боку керівника сприяє підвищенню мотивації співробітників (тобто для 57,93% респондентів) [5].

Також поширеним способом підвищення мотивації працівників є надання правдивої інформації та підтримка безпеки роботи. Крім того важливими мотивуючими факторами для працівників є робота лише в будні або можливість брати участь у прийнятті рішень, самореалізація, домашній офіс, переваги службового становища, можливість професійного розвитку, дружні стосунки на роботі, знижки на товари та інші фактори.

Дослідження А. Джаффара [3] показує, що існує тісний зв'язок між мотивацією співробітників і корпоративною філософією їхнього роботодавця. На думку авторів, якщо це організація, яка не чинить опір інноваціям і використовує різноманітні ринкові можливості, мотивація працівників знаходиться на вищому рівні. Вищезазначені результати в основному підтверджують припущення про те, що фінансові винагороди мають досить короткостроковий ефект з точки зору мотивації. Працівники точно не відмовляться від тринадцятої зарплати чи цікавих пільг, але важливо дивитися також з іншого боку медалі, оскільки ці винагороди працюють лише в короткостроковій перспективі.

Відтак, фінансова вигода є найголовнішою мотивацією як для некваліфікованих робітників, так і у випадку спеціалізованого виконання робіт. Важливу роль відіграють інші фактори, наприклад тип роботи, імідж роботодавця, значимість роботи, відчуття внутрішнього задоволення від діяльності, яка співробітники виконують.

Мотиви та водночас мотивація підсилюють інтенсивність поведінки, це може означати легше та швидше прийняття рішень, активніші зусилля для досягнення мети. Саме управлінці несуть відповідальність за успіх організації, а отже, до їх основних завдань входить мотивація працівників, яка має призвести до підвищення продуктивності та ефективності виконання роботи.

Для покращення мотивації працівників також доцільно використовувати мотиваційні стратегії, які зосереджуються на створенні робочого середовища та розробці політики та процедур, які покращать продуктивність працівників. На думку авторів, така політика спрямована на створення мотивуючих робочих місць, впровадження програми розвитку менеджерів і керівників команд, застосування певної сумарної винагороди або управління продуктивністю.

Працівники мають більші шанси досягти результатів вище середнього, коли вони мають повноваження. Чим більше працівників пов'язані з організацією, тим більше вони працюватимуть на неї. З цієї точки зору також позитивно залучати співробітників до процесів прийняття рішень і планування. Ключем до успіху організації є людський потенціал і його повне використання. Це можливо лише в тому випадку, якщо організація зможе ефективно мотивувати своїх співробітників.

Засоби мотивації та підходи до мотивації зазвичай об'єднують у так звані системи мотивації. Створення ефективної мотиваційної системи означає, зокрема, вміння впроваджувати чіткі критерії вимогливості та оцінки ефективності для окремих робіт і побудувати систему винагороди, яка буде тісно пов'язані зі стратегією організації. Це означає, що робота буде здійснюватися не тільки з фінансовою винагородою, а й мотивацією через інші інструменти (нефінансового характеру).

1.2 Впровадження інновацій та змін в роботі навчальних закладів як напрямок його розвитку

Кожний навчальний заклад потребує розвитку. Якщо зміни відбуваються не надто часто, вони є необхідними і бажаними проявами організаційного розвитку. І в першу чергу вони виявляються в процесі інновацій.

Інновація є «результатом інноваційного процесу, хоча частина дослідників не відносить до "інноваційних", процеси освоєння, використання та поширення освітніх інновацій, обмежуючись лише діяльністю зі створення

нового, з практичної точки зору. Поняття "освітня інновація" необхідно розглядати як системне. При цьому "інноваційними процесами у сфері освіти" будуть:

- процеси пошуку інноваційних ідей;
- розробки інноваційних продуктів у педагогічній науці та в системі освіти;
- сприйняття їх соціально-педагогічним співтовариством та системою освіти в цілому, завдяки теоретичній, методичній, психологічній підготовці учасників;
- освоєння і застосування відповідних рекомендацій;
- поточне використання;
- оцінювання продуктивності й ефективності та подальше поширення» [20, с. 45].

Інновації в освіті — «процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану» [22, с. 79].

«Інновації конкретизуються як у кожному конкретному компоненті навчально-виховного процесу – цільовому змістовому, процесуальному, технологічному, оцінному, так і в цілісній конструкції цього процесу. Цілісна конструкція інноваційної системи має свій системотворчий чинник» [27, с. 38].

Як зазначає О. Дубасенюк, «упровадження інновацій у сферу освіти – це складний процес, який передбачає поступове оновлення і вдосконалення змісту, методів, засобів, педагогічних технологій, що, безумовно, впливає на якість педагогічного процесу» [21, с. 18].

Управління інноваціями та змінами є одним із найскладніших завдань управління. Спільною рисою більшості змін є нові вимоги до навичок і поведінки працівників. Ці вимоги часто викликають опір їх запровадженню, що супроводжується зниженням мотивації та лояльності. Опір здебільшого

виникає через загальні причини. Його джерелом є страх знецінити свої здібності або втратити своє місце, а також інертність, самовдоволення або задоволення поточною ситуацією, нерозуміння необхідності змін або просто страх невідомого. Причиною опору змінам часто є той факт, що керівництво не в змозі ефективно керувати процесом змін. Часто також тому, що керівники не усвідомлюють, що першою передумовою для змін у поведінці співробітників є зміни в поведінці керівництва. За винятком ситуацій, коли є справжня поспішність із впровадженням змін, їх впровадження ніколи не повинно бути одностороннім процесом. Необхідною умовою для реального впровадження змін є можливість для співробітників брати особисту активність у процесі створення та впровадження змін. Одне з найважливіших правил, якого слід дотримуватися при впровадженні змін – залучення прихильності якомога більшої кількості працівників.

Згідно дослідження О. Бондарь «системне управління змінами пов'язане з так званим інтеграційним підходом, де ініціація змін і процеси реалізації їх можуть виникати на будь-якому рівні і, відповідно до ситуаційного підходу, всі функції управління можуть бути властиві будь-якому рівню функціонування закладу освіти. Управління змінами, що побудоване на демократичних принципах і законах синергетики, передбачає, що найнижчий рівень продукує зміни, а наступні суб'єкти на рівнях управління просувають його, а керівник – оцінює їх ефективність і доцільність, і тоді реалізує» [23].

На основі узагальнення підходів відомих науковців Г. Бабенко «розглядає таку послідовність управління змінами, як:

визначення необхідності змін;

формування узагальненого бачення майбутнього;

оцінка необхідного розвитку знань і навиків управлінського персоналу в організації;

визначення характеру змін;

інституалізація або впровадження змін у поточну діяльність» [25].

Однак, для успішного впровадження змін доцільно залучати працівників вже на концептуальному та підготовчому етапах змін (починаючи з оцінки поточної ситуації). Якщо працівники мають можливість відкрито говорити про проблеми нинішнього стану та пропонувати його зміни, вони особисто зацікавлені у змінах. Таким чином підхід «знизу вгору» усуває традиційні слабкі сторони процесу змін: він створює мотивацію для змін уже на початку всього процесу.

Консенсус щодо змін ще більше зміцнюється під час роботи над проектом групи, які займаються деталями нових процедур та їх організацією. Для успіху змін бажано, щоб до складу цих команд входила значна частка педагогів школи, не лише представників керівництва, а й лідерів, здатних своїм авторитетом переконати інших у необхідності впровадження змін-інновацій.

Упровадження інноваційних технологій, форм і методів роботи у навчальному закладі можливе лише тоді, «коли педагогічні працівники самі займаються інноваційною діяльністю. Тому крім професійної компетентності викладачі мають володіти:

корпоративним мисленням,
здатністю передавати і впроваджувати інновації,
займати активну життєву позицію, бути ініціативними,
володіти високими моральними якостями,
вміти приймати нестандартні рішення» [28].

Поширеними помилками при впровадженні інновацій є наступні:

запропоновані інновації не мають чіткої та видимої підтримки керівництва;

керівництво не в змозі реально оцінити зусилля, необхідні для впровадження та підтримки нововведення;

у навчальних закладах відбувається занадто багато змін одночасно;

зміни недостатньо скоординовані;

керівники недостатньо компетентні, щоб переконати працівників у необхідності чи важливості інновацій та реагувати на невизначеність, яку ці інновації викликають серед працівників;

недооцінюється важливість комунікації змін під час впровадження інновацій;

недостатньо оцінені результати інновацій.

Мотивація співробітників є однією з найскладніших управлінських завдань. Найпоширенішою помилкою в підході до мотивації співробітників є спрощення її до зарплати. Фінансова винагорода важлива, але з практики відомо, що навіть відносно висока зарплата не є гарантією справжньої відданості. Розмір заробітної плати та винагороди працівника важливі для залучення нових працівників, їх задоволеності та стабільності. Однак вони зазвичай не мають більшого або довгострокового впливу на фактичну мотивацію до виконання. Вона також обумовлено цікавістю роботи, дружньою атмосферою на робочому місці, можливістю працювати з сучасними технологіями тощо.

Висновки до розділу 1

Мотивація працівників є чинником розширення можливостей для залучення до роботи, відповідальності та ініціативи. Мотивація – це не інструмент, який автоматично використовується, проте, це системна діяльність керівників щодо правильного використання як фінансових, так і нефінансових інструментів. Мотивацію можна також розглядати як силу, яка активує, спрямовує та підтримує певну поведінку. Ефективна мотивація є умовною відповіддю на два основних питання, а саме: що мотивує працівників і як використовувати фінансові чи інші інструменти мотивації. Висока продуктивність досягається за аналогічним ресурсом за допомогою високомотивованих співробітників, які докладають добровільних зусиль для виконання більшого, ніж від них очікують.

Управління інноваціями та змінами є одним із найскладніших завдань управління. Спільною рисою більшості змін є нові вимоги до навичок і поведінки працівників. Ці вимоги часто викликають опір їх запровадженню, що супроводжується зниженням мотивації та лояльності. Необхідною умовою для реального впровадження змін є можливість для співробітників брати особисту активність у процесі створення та впровадження змін.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ В УМОВАХ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

2.1 Фактори та інструменти мотивації в середовищі функціонування закладів освіти

Спробуємо розглянути фактори, що впливають на мотивацію працівників закладів освіти. У нинішньому середовищі виживають лише ті організації, що можуть активно використовувати своїх мотивованих співробітників, які мають необхідні знання, уміння та навички. Трудова діяльність працівників мотивується певними факторами, коли працівник, який виконує певну роботу чи завдання, мотивується статусом. У цьому сенсі мотивація визначає готовність працівників виконувати погоджену роботу та досягати необхідної продуктивності, що в кінцевому підсумку має призвести до реалізації стратегічних цілей організації.

Кожна людина має певні вимоги до роботи, і якщо їх не поважати, її мотивація знижується.

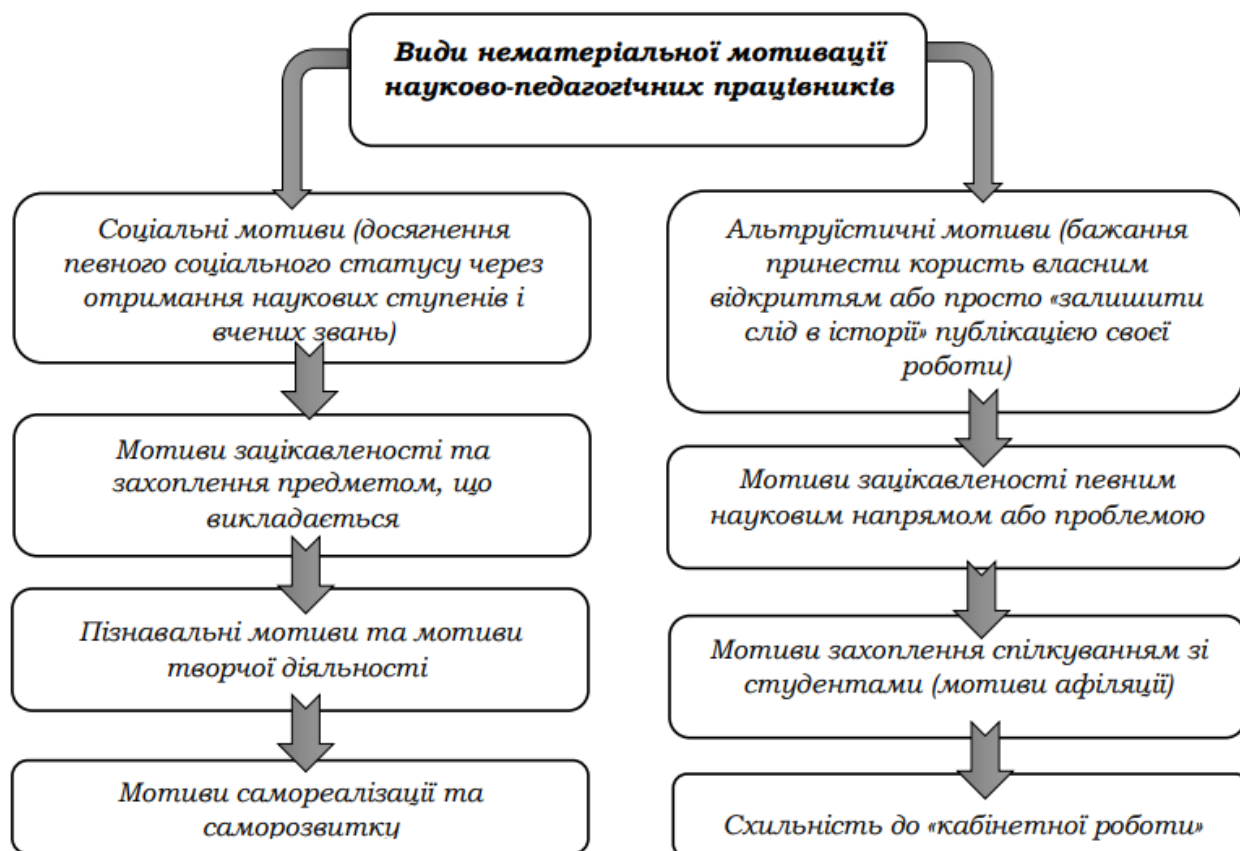
До найважливіших мотивів праці можна віднести:

- людина отримує гроші за роботу;
- на роботі несеться певна відповідальність (за щось);
- виконувану діяльність класифікує як власні завдання;
- під час роботи у людини виникає відчуття, що її сприймають та поважають;
- під час роботи виникає відчуття, що цінність деяких речей зростає. На мотивацію працівників впливає широкий спектр різних факторів, а також цінності працівника. Кожен працівник може мати різні цінності, що зумовлено, наприклад, різним віком, статтю, освітою, особистим життям, людськими стосунками тощо.

Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна класифікувати на дві основні групи, а саме інструменти економічної мотивації та інструменти соціальної та психологічної мотивації. До інструментів економічної мотивації належать економічні засоби, які проактивно чи ретроактивно стимулюють працівників до продуктивності (тобто, особливо матеріальні винагороди, подарунки, переваги).

Соціально-психологічні інструменти мотивації мають неекономічний характер. В діловій практиці використовуються різні інструменти, методи або моделі для мотивації працівників з метою отримання бажаних результатів. Тепер ми можемо приділити більше уваги обраним мотиваційним інструментам, це мотиваційний фактор у вигляді винагороди працівників, розвитку працівників, кар'єри працівників, похвали чи визнання.

Нематеріальна мотивація формується на основі соціальних та альтруїстичних мотивів (Мал. 2.1). Такі мотиви включають зацікавленість, захоплення, пізнання, самореалізацій й саморозвитку.



Мал. 2.1 Види нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників [19, с. 186].

Винагорода працівника у формі заробітної плати є можливістю оцінити фактичну продуктивність працівника та мотивувати його виконувати погоджену роботу й досягати необхідних результатів. Гроші є основою власної економічної безпеки працівників і дають їм змогу задовольняти власні потреби (Мал. 2.2).



Мал. 2.2 Взаємозв'язок заробітної плати та ефективності роботи працівника

Фінансові винагороди у вигляді заробітної плати або інших видів винагород зазвичай вважаються найпоширенішою зовнішньою винагородою, оскільки вони представляють те, чого прагне більшість працівників. У той же час фінансова винагорода не є гарантією постійного задоволення, і це також

правда, що деякі працівники мотивовані грошима більше, ніж інші працівники. Це означає, що гроші не мотивують усіх однаково та в однаковій мірі.

У практиці сучасних організацій зазвичай фінансова винагорода складається з так званої базової заробітної плати та мотиваційної складової. Цей компонент заохочення є змінним і виплачується залежно від того, якою мірою використовується зазначений робочий час. Однак, гроші є потужною силою, оскільки вони прямо чи опосередковано пов'язані із задоволенням багатьох потреб. Гроші самі по собі можуть не мати жодного внутрішнього значення, але вони мають значну мотиваційну силу, оскільки вони символізують багато мрій. Для різних людей або для однієї людини в різний час гроші функціонують по-різному.

Професійне зростання співробітників має на меті гарантувати, що працівники мають достатні передумови для майбутньої роботи на посаді, або для їх кар'єрного росту в майбутньому. Розвиваючи співробітників організації, автор оцінює інвестиції у власних співробітників, забезпечує покриття запланованої потреби в співробітниках з внутрішніх джерел і забезпечує кар'єру майбутнім працівникам. Необхідною умовою функціонуючої програми розвитку організації є мотивація працівників, які будуть зацікавлені в даній діяльності. Різноманітні освітні та розвивальні заходи з'являються в програмах розвитку працівників, будь то тренінги, семінари, лекції тощо. Проте, важливо переконатися, чи форма цих заходів є корисною для працівників, оскільки інакше мотиваційний ефект зникає.

Навпаки, інвестиції у відповідну діяльність з розвитку мають повернутись у вигляді підвищення продуктивності праці, використання нових знань та вищої мотивації працівників. Досить часто необхідно забезпечити тренінги, коучинг, зовнішнє навчання для працівників, що знаходяться в стадії розвитку, щоб переконатися, що вони виконують робочі завдання належним чином. Лише тоді, коли така умова виконується, може виникнути мотивація. Можливість кар'єрного зростання є одним із основних стимулів, який забезпечує мотивацію працівників. Якщо працівник мотивований можливістю кар'єрного зростання,

то він орієнтується особливо на зростання і виявляє високу ціль. Його інтерес полягає в поданні дуже хороших результатів роботи.

З іншого боку, просування по кар'єрі є досить повільним і часто відбувається протягом тривалого періоду часу, і тому ці мотиваційні зусилля з часом можуть згаснути. Відтак, цю форму мотивації необхідно постійно посилювати і підтримувати.

Ряд науковців та практиків відносяться до оцінки працівників та їх продуктивності як до істотної частини управлінської роботи, яка також забезпечує основу для прийняття рішень щодо подальшого розвитку цього працівника в організації. Однією з цілей оцінювання працівників є також забезпечення їх мотивації. Система оцінки працівників в організації має бути зрозумілою і прозорою, інакше працівники можуть бути демотивованими. Згідно з тим же джерелом, умовою реалізації цієї амбіції є постановка робочих завдань таким чином, щоб їх вимірювання та оцінка були зрозумілими та легкими. Така настройка виключає або мінімізує ризик непорозумінь, почуття образи чи почуття несправедливості.

Особа, яка встановлює мотивацію, також повинна мати повноваження контролювати виконання поставлених робочих завдань і способи їх виконання. Сучасний процес оцінювання працівників надає керівникам достатньо простору для індивідуальної роботи з окремими працівниками, під час якої можуть використовуватися різноманітні мотиваційні інструменти, тобто інструменти, що дозволяють стабілізувати, розвивати та керувати їхньою кар'єрою.

Контроль також є важливим засобом мотивації. Якщо на робочому місці є особистий і точний контроль, то працівники звертають більше уваги до виконання поставлених завдань. Навпаки, якщо ймовірно, що ніхто не буде перевіряти виконання робочих завдань, працівники схильні виконувати їх менш відповідально та відкладати їх виконання.

Для посилення мотиваційної функції контролю він служить головним чином:

для визначення часткових контрольних точок, особливо у випадку більш тривалих завдань;

фіксації визначених завдань, включаючи терміни їх виконання, перед особами, на яких вони покладені;

визначення чітких критеріїв, за якими здійснюватиметься контроль.

Можна також згадати вплив санкцій на мотивацію, які можуть використовуватися замість бонусів і винагород. Санкції - це покарання, яке дається, коли очікування співробітників не виправдовуються. Очікувані санкції створюють сильний мотиваційний фактор, але для того, щоб їх використання було ефективним, потрібні значні навички. Позитивна мотивація зазвичай показує кращі результати, ніж негативна мотивація (через санкції). Однак без загрози санкцій важко позитивно мотивувати співробітників, але на відміну від винагороди, вони особливо важливі, коли вони мають запобігти певній поведінці.

Основою успішної мотивації співробітників є похвала, яка також є найпростішим і, як правило, найефективнішим з неекономічних інструментів. Похвала або визнання має відбуватися на розумній відстані від виконання, і завжди таким чином, щоб відповідати особистості. Похвала повинна бути чіткою, зрозумілою, прямою і відкритою. Проте, мотиваційний ефект визнання чи похвали надзвичайно чутливий до обставин, за яких вони надаються. Коли мова йде про офіційні відзнаки, важливо, кому і за що така відзнака була надана раніше, зв'язана вона чи умовна, і чи має певну культурну, ідеологічну чи політичну приналежність. Реальний престиж і пов'язані з ним задоволення та мотиваційний ефект можуть бути надзвичайно високими, або й незамінними. З іншого боку, якщо внаслідок обставин відбувається де-факто деградація цінності моральної оцінки, її задовольняючий і мотивуючий ефект може бути низьким або навіть негативним.

Похвала від керівника не може замінити фінансову винагороду, але інколи й фінансова винагорода не може замінити похвалу. Заохочення мотивації через похвалу або визнання потреб час від часу є незамінним. На думку того ж автора,

похвала відіграє важливу роль, особливо коли робота працівника носить рутинний характер і дає йому мало можливостей для особистої досконалості. Похвала важлива, коли працівник досяг поставлених цілей або зробив щось надзвичайне. На думку автора, це закріплює його позитивну поведінку, тобто призводить до того, що працівник працюватиме подібним чином у майбутньому. Зокрема, похвала ефективна, коли вона поєднується з певною формою винагороди, будь то фінансова винагорода чи кар'єрне зростання.

2.2 Аналіз показників мотивації щодо впровадження інновацій серед педагогічних працівників

Вчителі мають велике значення у визначенні бачення, цілей та місії школи, а за кількістю вони явно перевершують усі інші категорії працівників. Вони є ключовим елементом успіху школи та навчання учнів, і їхня мотивація є надзвичайно важливою.

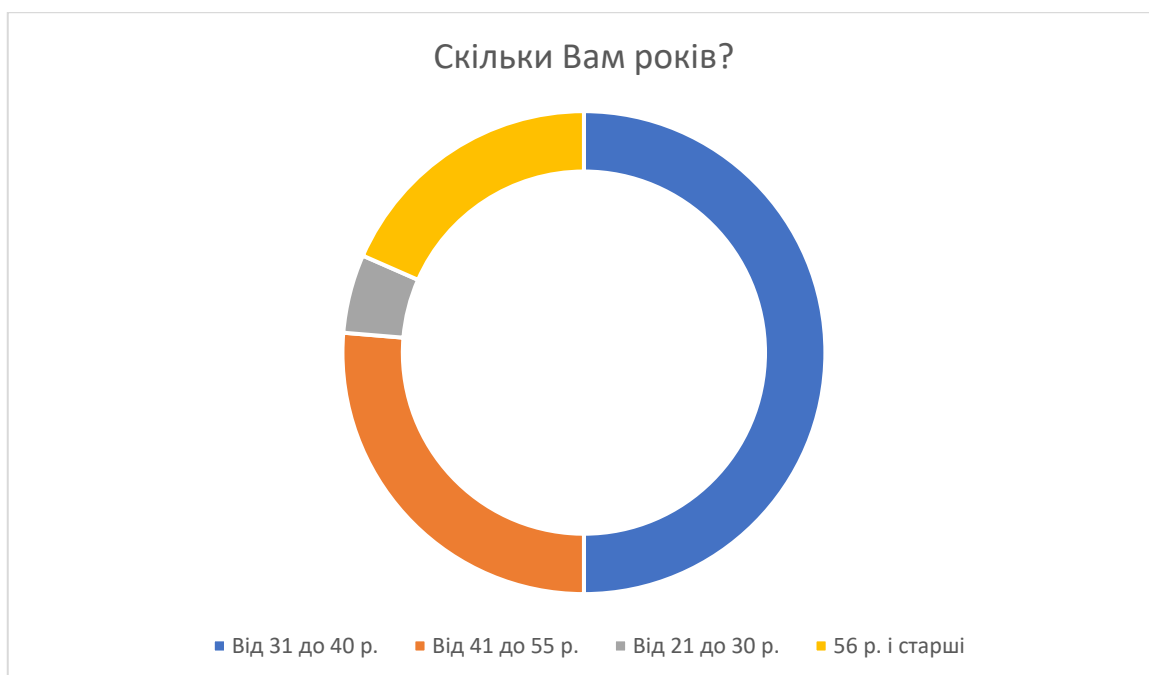
Перше питання анкети «Чи працюєте Ви зараз вчителем у школі?» стосувалось приналежності до педагогічної роботи та визначення загальних характеристик респондентів. Це питання мало більш контрольний характер і підтверджувало, що в опитуванні братимуть участь лише вчителі. Тут респондент відповів, чи працює він вчителем у школі. Результати показують, що в опитуванні взяли участь загалом 38 вчителів і один працівник на іншій посаді (його відповіді далі не обробляються, тому він був виключений з результатів). Це питання сприяло отриманню відповідей на інші питання анкети від відповідної групи респондентів, яка є цільовою групою дослідження.

Друге питання «Оберіть вашу стать?» також було загальним, однак для подальшої характеристики нам важливо було зрозуміти контингент. Як видно з результатів, на посаді вчителя працює більша частка жінок, ніж чоловіків. Жінок було 76,3%, що становить 29 осіб, а чоловіків загалом 23,7%, тобто 9 респондентів. У педагогічному колективі переважають жінки, що може вплинути та ефективність мотиваційних інструментів.



Мал. 2.3 Результати характеристики статі респондентів

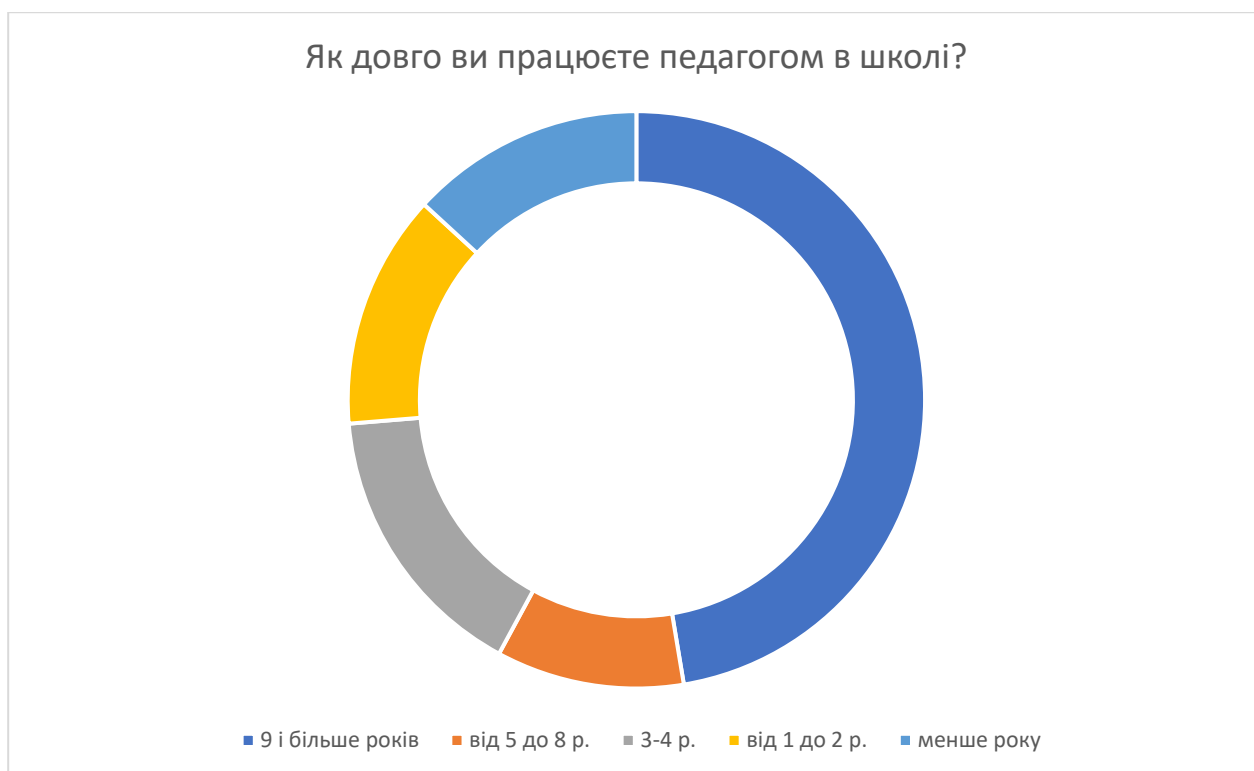
Третє питання «Скільки вам років?» стосувалося вікової характеристики. Вік респондентів також з'ясовувався в рамках третього питання. Найбільшою була група респондентів у віці від 31 до 40 років, до якої звернулося 19 респондентів, що разом становить 50%. Крім того, вікова група від 41 до 55 років також була представлена значною часткою, яка становила 10 осіб, тобто 26,3%. У віковій групі 56 років і старше було 7 респондентів, що становить 18,4% респондентів. Далі у віковій групі від 21 до 30 років 2 особи, що становлять 5,3% респондентів. З цього випливає, що більшість респондентів старше 30 років.



Мал. 2.4 Результати вікової характеристики респондентів

Вік також впливає на мотивацію опитуваних, а тому цей висновок важливий для пропозиції рекомендацій щодо покращення поточної ситуації.

Четверте питання «Як довго ви працюєте педагогом в школі?» було останнім з характеристик респондентів. Результати свідчать про вищу лояльність вчителів, оскільки майже половина респондентів (тобто 47,4%) працюють 9 років і більше, це зокрема 18 опитаних. 4 респонденти працюють тут від 5 до 8 років, тобто 10,5% опитаних. Крім того, 6 респондентів, тобто 15,8%, працюють 3-4 роки. Коротший період від 1 до 2 років і в наступній відповіді менше року обрали 5 респондентів, тобто 13,2%.



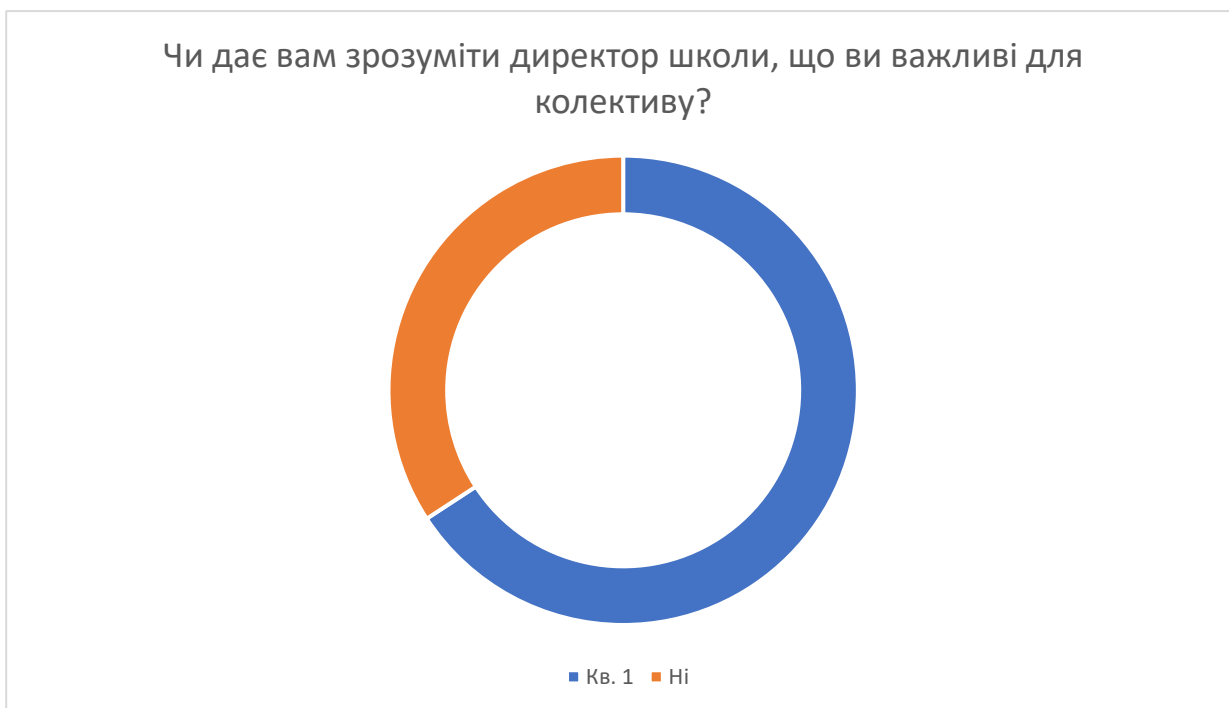
Мал. 2.5 Результати опитування щодо досвіду роботи на посаді педагога
Відтак, типовим респондентом анкетного опитування є жінка віком від 31 до 55 років, яка працює в школі 9 і більше років.

Після базової ідентифікації респондентів ми можемо перейти до оцінювання основної частини анкети, яка більш детально розглядає питання та дає уявлення про мотивацію в педагогічному колективі. Результати цієї основної частини анкети будуть використані для формулювання пропозицій і рекомендацій щодо підвищення мотивації вчителів.

П'яте запитання було вже більш предметне і полягало в наступному «Виберіть 3 фактори, які, на вашу думку, є найбільш привабливими з точки зору задоволеності». Виходячи з оцінки питання, найважливішими факторами можна визначити, зокрема, робоче середовище і підхід керівництва, а також якість зв'язку чи розмір фінансової оцінки (переважна більшість респондентів віддала перевагу цим варіантам з абсолютної точки зору). Згодом менш важливими є чинники у вигляді системи пільг, престижу школи, можливості особистісного зростання чи інші чинники (проте вони конкретно не згадувалися). Саме задоволення на робочому місці є важливою умовою досягнення мотивації персоналу. Якщо задоволення немає, можна очікувати і

проблеми з мотивацією. З цієї причини необхідно, щоб керівництво шкіл акцентувало увагу на ефективному функціонуванні факторів, які формують задоволеність на робочому місці.

У шостому питанні «Чи дає вам зрозуміти директор школи, що ви важливі для колективу?» увага була зосереджена на тому, чи показує директор школи вчителям, що вони важливі для школи. Тут негативну відповідь обрали 25 респондентів, тобто 65,8% респондентів. Це означає, що з цим твердженням погоджуються 13 респондентів, що становить 34,2% респондентів. Це менша частка респондентів, тому говорити про позитивний результат не можна. Відчуття важливості впливає на задоволеність вчителів, яка, у свою чергу, пов'язана з їхньою мотивацією. Якщо директор дає зрозуміти вчителям, що їхня робота не має значення, що вона не важлива, то мотивація до праці буде на значно нижчому рівні. Цей недолік можна розглядати як слабке місце в мотивації працівників.



Мал. 2.6 Результати опитування щодо відчуття важливості працівників

У сьомому питанні респондент коментував, чи дає директор школи зрозуміти, що респондент працює добре чи ні (тобто в основному дає зворотний зв'язок). При цьому переважають ствердні відповіді, тобто позитивну відповідь

дали 22 респонденти, що становить 57,9% опитаних. Загалом негативну відповідь обрали 16 осіб, тобто 42,1%.



Мал. 2.7 Результати опитування щодо оцінки роботи працівників

Це вказує на те, що вчителі отримують зворотний зв'язок, але в той же час є відносно висока частка вчителів, яким директор не повідомляє, добре чи погано вони працюють. Відсутність зворотного зв'язку може бути проблемою в мотивації та її слабким місцем, тому що респондент не може покращити свою роботу, тому що він не знає, на якій основі, і тому що він не знає, слід йому покращуватись чи ні.

Наступним було запитання «Як директор школи спілкується з вами, коли ви добре чи погано працюєте?». Тут міг респондент, який відповів позитивно на попереднє запитання конкретизувати відповідь. З відповідей випливає, що зворотній зв'язок дається зокрема через оцінку результату роботи вчителів. Інша частина респондентів говорить про те, що директор дає їм лише негативні відгуки, наприклад, у разі скарг від батьків. У цьому випадку не вистачає позитивного відгуку, незрозуміло, що вчитель робить правильно чи неправильно, оскільки увага зосереджена лише на конкретний випадок скарги, але хороше виконання роботи не береться до уваги. З цих результатів випливає, що навіть якщо респондент отримує відгук про свою роботу, він може

вважається недостатнім, оскільки така форма зворотного зв'язку має свої недоліки.

У дев'ятому питанні було акцентовано увагу на формулюванні завдань директором школи. Тільки 7 респондентів дали негативну оцінку відповідно, що становить 18,4%. Це означає, що позитивну форму відповіді обрав 31 респондент, тобто 81,6%.



Мал. 2.8 Результати відповідей щодо чіткості формулювання завдань керівником

Погане формулювання завдань також часто може демотивувати працівників. Якщо респондент відчуває, що завдання сформульовані нечітко, тому його можна вдосконалювати саме в рамках покращення зворотного зв'язку.

Десяте питання було присвячене тому, чи приділяє час керівництво школи для респондента, коли йому треба щось обговорити. Всього з цим погоджуються 25 респондентів, що становить 65,8% респондентів. Тоді негативно відповіли 13 респондентів, тобто 34,2% респондентів.



Мал. 2.9 Результати опитування щодо того, чи приділяє час керівництво школи для працівників

Це означає, що директор може приділяти час респондентам, але при цьому більше третини респондентів висловлюється тут негативно. Наприклад, є певні проблеми, про які можна проконсультувати безпосередньо з директором тощо. Водночас, цей недолік може знизити мотивацію вчителів, адже вони в таких моментах можуть відчувати себе непотрібними в колективі.

Ще одне запитання «Чи відчуваєте ви утиски з боку керівництва школи?» стосувалось упередженого ставлення з боку керівництва щодо виконання чи невиконання певних завдань. Позитивну відповідь обрали 4 респондентів, тобто 10,1% респондентів, а негативну думку обрали 30 респондентів, тобто 78,9% респондентів. Інші висловились, що важко відповісти.



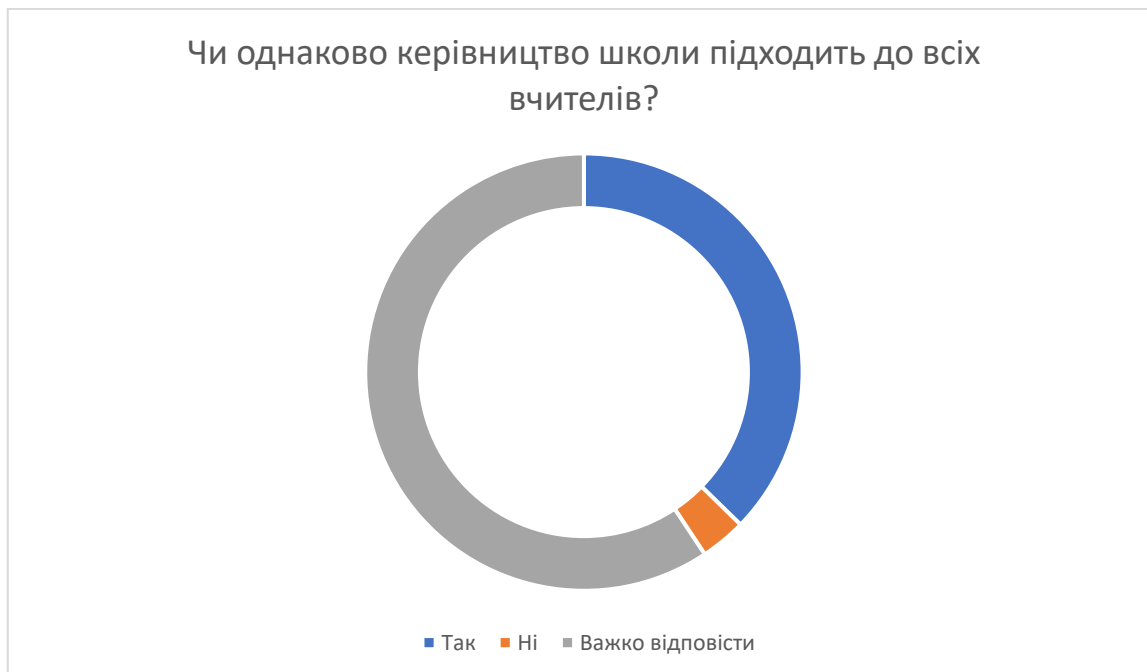
Мал. 2.10 Результати опитування щодо можливого упередження

Довгострокове навантаження та упереджене ставлення може мати негативний вплив на вчителів, фізично чи психологічно. Дуже часто говорять про синдром вигорання. Цей стан також негативно впливає на мотивацію працівників, а тому також є небажаним з точки зору досягнення мотивації.

Як з цього приводу зазначають науковці О. Дніпрова, А. Когут «мотивація є не тільки активуючою, спрямовуючою і сенсоутворюючою силою, визначає бажання, цілі, уподобання, захоплення, моральні цінності, світогляд, загальну спрямованість особистості, але і бере участь у формуванні емоційної сфери людини, впливає на внутрішній стан (настрій) і ставлення до себе, професії та інших людей. Внутрішню мотивацію можна розглядати як показник екзистенційного сенсу, сповненості життя, ставлення до професії, самооцінки професійної компетенції і, в кінцевому рахунку, якості і успішності праці» [5, с. 58].

У наступному питанні «Чи однаково керівництво школи підходить до всіх вчителів?» респондент зміг прокоментувати, чи, на його думку, підхід до управління школою до всіх учителів однаковий. Результати цього опитування не чітко продемонстрували рівень упередженого ставлення, тому що більшість опитуваних педагогів не чітко вирізняють критерії такої поведінки. Тобто

57,9%, 22 особи висловились про те, що в їх закладі освіти всі рівні, а так званих «улюбленців» немає. 2 особи висловились про те, що є нерівне ставлення керівника до працівників. І 35 працівників зазначили, що на це питання важко відповісти.



Мал. 2.11 Результати опитування щодо відношення керівника до вчителів

Цей фактор може викликати демотивацію і тому необхідно активно вирішувати це. Упереджене ставлення може призвести до конфліктів. А конфлікти в свою чергу є причиною зниження іміджу закладу освіти.

На тринадцяте запитання була відкрита форма відповіді, і тут респондент міг оцінити свої стосунки з директором школи. Таким варіантом скористалася майже половина респондентів. У разі негативів серед варіантів відповідей найчастіше скаржаться на спосіб спілкування з директором школи, коли це спілкування вважається недостатнім, проблематичним. Для позитивних варіантів у відповіді найчастіше згадується, наприклад, рівне та гідне ставлення, професіоналізм. У цьому в цьому випадку демотиваційні чинники будуть швидше пов'язані з негативними реакціями, а тому доречно розглянути можливість покращення комунікації директора школи з працівниками.

У чотирнадцятому питанні «Чи хороша у вас атмосфера на робочому місці?» респонденти оцінювали фактично корпоративну культуру в закладі.

Про цілком хорошу робочу атмосферу говорять 13 респондентів, тобто 7,9% опитаних. Найбільша частка респондентів, 37 (тобто 71,1%), схильються до позитивної відповіді. Про досить негативну робочу атмосферу говорять 6 респондентів, що становить 13,2% респондентів. Тут обрали абсолютно негативну відповідь 3 респонденти, що представляють 7,9% респондентів.



Мал. 2.12 Результати опитування щодо атмосфери в колективі

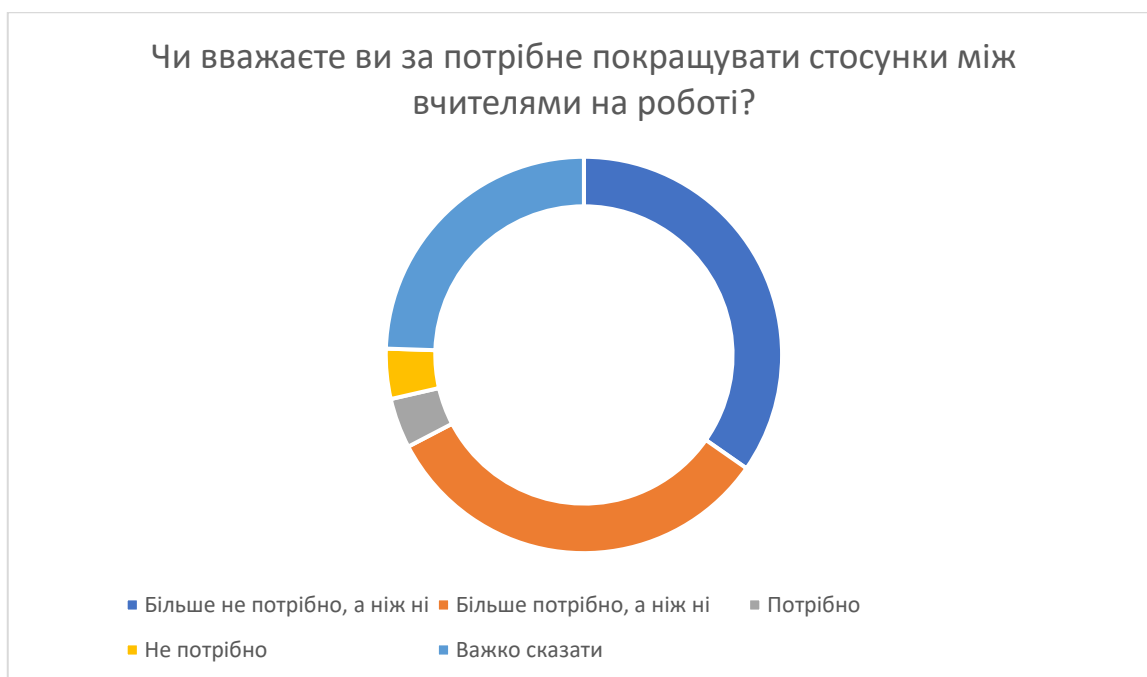
З цих результатів випливає, що в основному переважають позитивні відповіді респондентів, тому більшість висловлює задоволення робочою атмосферою. Водночас ця атмосфера важлива для досягнення мотивації вчителя. Проте вірно те, що більше п'ятої частини респондентів стверджують негативний варіант відповіді, тобто певна незадоволеність робочою атмосферою, а тому є можливість для часткового покращення цієї атмосфери.

Як з цього приводу зазначає А. Скиданенко, «у житті кожного колективу виникає багато ситуацій, які можуть мати негативний вплив на психологічну атмосферу в організації. Небажано мати "незамінних" працівників, які б займали особливе місце у колективі на відміну від його інших членів. Дослідження проблеми свідчить, що зміна керівництва, яке нав'язує своє бачення правильної системи відносин у колективі й активно починає впроваджувати їх у життя не завжди дає позитивний результат. Іноді це

призводить до падіння зацікавленості в результатах діяльності, підвищення плинності кадрів, зниження мотивації тощо» [6].

Конкретні пропозиції щодо покращення можна отримати, оцінивши інші запитання в рамках запровадженого анкетного опитування.

У п'ятнадцятому питанні увага була зосереджена на стосунках між вчителями на робочому місці. Респондент мав можливість прокоментувати, чи потрібно, на його думку, покращувати ці відносини чи ні. Найбільша частка респондентів обрала скоріше негативний варіант – 17 респондентів (тобто 44,7%). але скоріше позитивний варіант обрала така сама частка респондентів, а саме 16 респондентів, тобто 42,1% респондентів. Далі однакова частка обрала повністю позитивний і повністю негативний варіант, тут було 2 респонденти, що становить 5,3% респондентів (тобто є/не потрібно покращити).



Мал. 2.13 Результати опитування щодо необхідності удосконалення відносин в колективі

Стосунки на роботі є ще одним фактором, який може сприяти мотивації, але, звичайно, також демотивує респондента. Результати свідчать про те, що ситуація не повністю критична, але також не зовсім ідеальна, тому можна констатувати, що є місце для покращення. Цього покращення можна досягти

саме через пропозиції та рекомендації щодо підвищення мотивації, що також позитивно вплине на стосунки на робочому місці.

Більшість респондентів були б зацікавлені в участі в управлінні школою, але значна частина респондентів не виявляє такого інтересу, а тому це завжди скоріше індивідуальний підхід даного респондента до цього кроку. Проте, якщо респондент зацікавлений для цієї участі, тому керівництво школи має сприяти йому певним чином, оскільки така поведінка приносить із собою переваги (а також може позитивно впливати на мотивацію). Також можливе використання потенціалу подальшої допомоги та розвитку школи.

На шістнадцяте питання «Що б вас мотивувало з боку керівництва школи?» кожен респондент мав можливість відкритої відповіді. Коментарі чи пропозиції стосувалися чотирьох основних напрямків.

По-перше, потрібно покращити оплату праці працівників і особливо прозорість цієї діяльності (вчителі говорять про несправедливу винагороду, неоднозначність в оплаті праці тощо).

По-друге, виникають проблеми в спілкуванні, коли є різні комунікаційні шуми, якась суттєва інформація не доходить до вчителів, відсутній зворотній зв'язок, внутрішні процеси в деяких випадках працюють нечітко, зустрічі неефективні. У цьому випадку було зазначено, що краща комунікація та ефективність у цій комунікації були б доречними як мотиваційний фактор.

По-третє, є проблеми з обладнанням деяких кабінетів, і підтримка з цього боку вчителів була б дуже важлива.

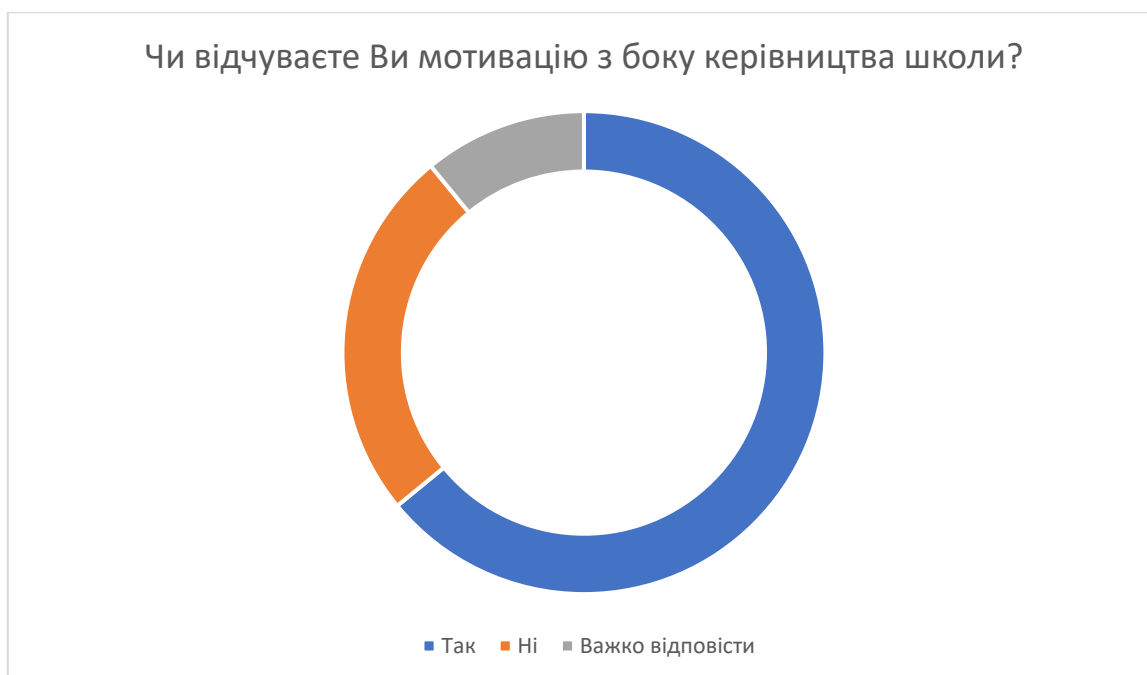
По-четверте, є проблеми у стосунках з батьками чи дітьми, остання проблема може бути розроблена далі – наприклад, проблеми з дітьми не вирішуються, щоб уникнути конфлікту з батьками, освітні проблеми та погана поведінка не помічаються. Якщо ситуацію не врегулювати, та не сформувати ефективні канали комунікації існує ризик синдрому вигорання вчителя.

Сімнадцяте питання досліджувало демотиваційні фактори даного респондента і також мало варіант відкритої відповіді. Тут вчителі говорять про різні проблеми, які знижують їхню мотивацію, як у короткостроковій, так і в

довгостроковій перспективі. Це різні коментарі, які також стосуються того, що згадано в оцінці попереднього запитання. Це означає, що коментарі знову ж таки стосуються винагороди, робочого середовища, спілкування з колегами чи керівництвом, або з батьками. Демотивація проявляється, наприклад, у зв'язку з тим, що співробітники зазвичай не винагороджуються за «зайву» роботу, додаткову роботу, а також кажуть, що деякі вчителі мають більше вільного часу, ніж інші працівники, що створює певну нерівність. Крім того, демотивує вчителів, коли вони виконують свої адміністративні завдання, але керівництво ігнорує їх результати роботи. Загалом співпраця з батьками оцінюється як погана та демотивуюча, особливо при вирішенні проблем, з якими вчителі стикаються регулярно.

Останні два питання приносять більшу кількість стимулів, які можуть призвести до покращення мотивації працівників, оскільки вони визначають слабкі місця в мотивації. Над цими пропозиціями варто працювати у рамках розробки пропозицій та рекомендацій щодо підвищення мотивації вчителів.

У наступному питанні респондент визначав чи відчуває мотивацію з боку керівництва школи чи ні (відчуває себе немотивованим). Респондент міг висловити як позитивну, так і негативну думку, яку також міг обґрунтувати своїми словами у відкритій відповіді. Мотивацію відчувають 17 респондентів, що становить 44,7% респондентів. З іншого боку, протилежну (негативну) думку висловив 21 респондент, що становить 55,3% респондентів.



Мал. 2.14 Результати опитування «Чи відчуваєте Ви мотивацію з боку керівництва школи?»

Звідси випливає, що є простір для збільшення та вдосконалення мотивації вчителів. Більше половини респондентів відчувають не надто високу мотивацію, тому ще раз підтверджується, що керівництво школи не підходить до мотивації системно, що й може бути причиною такого результату. Якщо є тільки слабка підтримка мотивації, як наслідок, важче виконувати цілі, бачення, місію школи і, зрештою, це впливає на ефективність усього навчання.

Водночас цей результат підтверджує, що необхідно займатися мотивацією вчителів і створювати пропозиції та рекомендації щодо підвищення їхньої мотивації. Крім того, можна зосередитися на оцінці позитивних думок респондентів щодо цього питання. Найпоширеніші причини для позитивного висновку (якщо такі є) включають:

- можливі винагороди для працівників, театр, вечірки, нагороди до ювілею роботи;
- підвищення рівня комунікації в закладі освіти.

Таким чином, на мотивацію позитивно впливають винагороди співробітників або підхід директора до спілкування. Однак у попередньому питанні також згадується той факт, що директор спілкується проблематично, а

тому можна говорити про протиріччя у відповідях респондентів, або про протиріччя у сприйнятті того, яке спілкування є доцільним з боку директора. В оцінці цього питання також було отримано достатню кількість негативних думок щодо причин демотивації.

Для негативного варіанту відповіді найчастіше називали такі причини:

- відсутні правила мотивації, система мотивації не функціонує, не існує;
- незрозуміло, на що має право вчитель, не визначено положення, загалом непрозорі відносини;
- ризик вигорання;
- педагоги повинні займатися деякими видами діяльності безкоштовно та у вільний час (наприклад, конкурси для дітей, проведення позакласних заходів для дітей), коли ці дії оцінюються як необхідні для розвитку дітей.

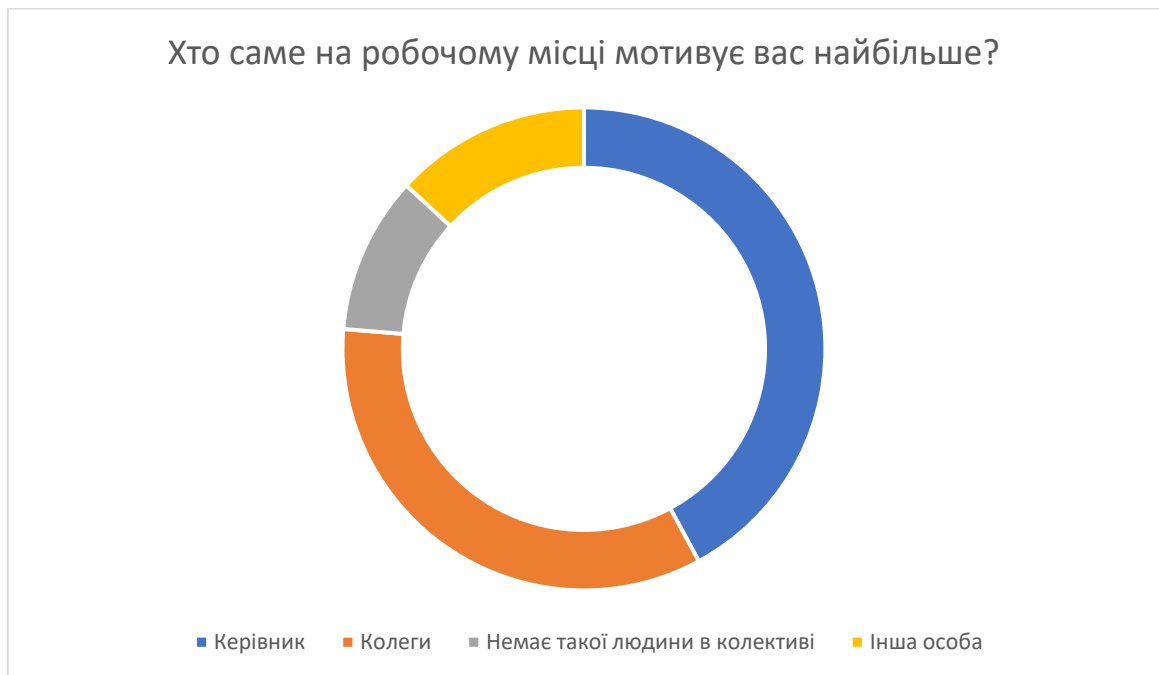
Ці фактори можна охарактеризувати як демотиваційні, тобто вони не ведуть до мотивації та створюють проблеми для працівників та належної роботи школи. Знову натякають на відсутність системи мотивації, несправність системи або відсутність правил мотивації. Це підтверджує, що це суттєва слабкість.

Вже згадувалося, що вчителі скаржаться на ризик вигорання. Іншим недоліком є ситуація, пов'язана з недостатньою оплатою праці вчителів, оскільки вони виконують певну діяльність безкоштовно, без права оплати, що означає, що діяльність здійснюється у вільний від роботи час. Особливо що стосується багатьох бюрократичних обов'язків та процедур.

Загалом зазначені фактори погіршують мотивацію вчителів, а тому їх можна віднести до слабких сторін мотивації.

Дев'ятнадцяте питання надавало можливість респонденту визначити людину, яка мотивує його на робочому місці найбільшою мірою. Найбільша частка респондентів називає керівництво школи найбільш мотивуючою особою, за це підписалися 16 респондентів, що становить 42,1%, а 13 респондентів вказують джерелом мотивації колег, це 34,2% респондентів. Відповідь ніхто обрали 4 респонденти, що становить 10,5% респондентів, іншу особу вказали 5

респондентів, що становить 13,2% респондентів. Останню зазначену відповідь можна було заповнити самостійно, і респонденти зазначили, що це безпосередні керівники (наприклад, керівники лінійного або середнього рівня).



Мал. 2.15 Результати опитування щодо особи, яка мотивує респондентів найбільше

З цього випливає, що мотивація в навчальних закладах в основному реалізується керівництвом. Проте результат не дуже переконливий, оскільки більше половини респондентів про це не говорять, а крім того, більше третини респондентів мотивують колеги, а не керівництво школи чи хтось інший. Таким чином, завдання керівників полягає в тому, щоб ретельніше переглянути джерела мотивації, чітко розподілити прагнення та очікування працівників, сформувані справедливі відносини в колективі як між адміністрацією та підлеглими, так і між педагогічними працівниками зокрема.

Двадцятье питання стосувалось оплати праці педагогам. Респондент мав можливість визначити своє бачення щодо системи винагород, незалежно від того, вважає він її прозорою і справедливою чи ні. Менша частка опитаних говорили про справедливість оплати праці, тобто 14 респондентів, що становить 36,8% від загальної кількості респондентів. Систему оплати праці 24 респондентів назвали непрозорою це 63,2% респондентів.



Мал. 2.16 результати опитування щодо справедливості винагороди праці

На це питання ми надали можливість доповнити відкритою власною відповіддю. Несправедливість винагород пояснювали в першу чергу тим, що одні працівники працюють більш ефективніше, а інші ні. Зокрема, одні вчителі застосовують в роботі інтерактивні методи роботи, комп'ютерні технології, цікаві та нестандартні підходи, проводять заняття із запрошенням та участю багатьох цікавих людей тощо. Тоді, як інша група вчителів не докладають ніяких зусиль до формування інноваційних підходів у навчанні. Таким чином, респонденти висловились про те, що варто ініціативним працівникам надавати премії чи додаткові матеріальні стимули за їх роботу. Непрозорість системи оплати праці є серйозним недоліком, який перешкоджає повноцінному функціонуванню системи мотивації або навіть її створенню.

Серед причин такої оцінки, які найчастіше наводили опитані були:

- відсутність винагороди за додаткову роботу, волонтерську діяльність, організацію дозвілля учнів;
- нечіткість виплати винагороди та заробітної плати;
- непрозоре відшкодування та облік відряджень.

Ці фактори можна вважати демотивуючими факторами, оскільки, як зазначено, вони викликають невдоволення справедливістю оплати праці, що

згодом негативно позначаються на мотивації респондентів. З цієї точки зору це теж слабкі місця в мотивації респондентів.

Наступне питання було відкрите для відповідей і дозволяло респонденту самостійно визначити найбільші переваги, якими користуються педагоги і які можуть впливати на мотивацію. Відповіді показали, що найпоширенішими варіантами є:

велика оплачувана відпустка;

оплачувані лікарняні;

можливість мати один методичний день вільний від уроків;

можливість кар'єрно зростати, тобто підвищувати кваліфікації, що позначається на заробітній платі;

можливість отримувати державну пенсію;

можливість прийому їжі в їдальні;

можливість використання шкільної техніки, ноутбука тощо.

У двадцять п'ятому питанні респондент висловив свою позицію щодо того, чи вважає він вищеназвані переваги результатом впливу на його мотивацію. З результатів видно, що 31 респондент вважає, що переваги працівників школи впливають на мотивацію, це 81,6% респондентів. Поки це не стосується 7 респондентів, вони складають 18,4% опитаних. Це підтверджує той факт, що переваги педагогічного працівника є значною мотивацією до ефективного виконання своєї роботи.



Мал. 2.17 Результати опитування щодо ролі переваг педагогічних працівників

В останньому питанні респонденти відповіли на прогалини, які вони бачать наразі у системі мотивації керівництвом школи. Тут також повторюються в основному ті самі проблеми, про які вони згадували в попередніх питаннях. З реакцій респондентів зрозуміло, що системна концепція мотиваційної системи та її нинішня форма не дозволяє повністю розкрити потенціал. З'являються різні підпроблеми, на які необхідно реагувати, і які можуть впливати на зниження мотивації, але водночас діють синергетично з іншими недоліками. Водночас, значна кількість проблем не залежить від керівника, а визначається загальною ситуацією в державі. Зокрема, це оплата праці вчителям, кар'єрне зростання, матеріально-технічне забезпечення закладів освіти, необґрунтованість та нечіткість нововведень системи освіти, опанувати які важко пересічному вчителю. Крім того, значну роль в системі мотивації відіграє організаційна культура установи, тобто рівність, справедливе відношення, толерантне ставлення, відсутність деструктивних конфліктів, підтримка та похвала з боку керівника тощо. Таким чином, керівникам закладів освіти потрібно більш системно та відповідально підходити до питання

мотивації, зокрема до регулювання тих питань, що можна вирішити на рівні установи.

Висновки до розділу 2

На мотивацію працівників впливає широкий спектр різних факторів, а також цінності працівника. Кожен працівник може мати різні цінності, що зумовлено, наприклад, різним віком, статтю, освітою, особистим життям, людськими стосунками тощо. Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна класифікувати на дві основні групи, а саме інструменти економічної мотивації та інструменти соціальної та психологічної мотивації. Водночас, ми дійшли висновку, що умови мотивації можуть бути незалежними від керівника закладу освіти і визначатись на державному рівні чи загалом особливостями функціонування і розвитку сфери освіти (оплата праці вчителям, кар'єрне зростання, матеріально-технічне забезпечення закладів освіти, необґрунтованість та нечіткість нововведень системи освіти, опанувати які важко вчителю) або такі, які безпосередньо залежать від роботи керівника.

Що стосується другої умови, то ми з'ясували, що сучасний процес оцінювання й підтримки роботи колективу надає керівникам достатньо простору для індивідуальної роботи з окремими працівниками, під час якої можуть використовуватися різноманітні мотиваційні інструменти, тобто інструменти, що дозволяють стабілізувати, розвивати та керувати їхньою кар'єрою. В результаті дослідження та аналізу здійсненого нами опитування ми з'ясували, що окрім фінансових і матеріальних винагород, а також переваг роботи педагогічного працівника (велика оплачувана відпустка, оплачувані лікарняні, можливість мати один методичний день вільний від уроків, можливість кар'єрно зростати, тобто підвищувати кваліфікації, що позначається на заробітній платі, можливість отримувати державну пенсію, можливість прийому їжі в їдальні, можливість використання шкільної техніки, ноутбука тощо) значну роль в системі мотивації праці відіграє організаційна культура

установи. До таких нематеріальних факторів, що залежать від керівника ми вважаємо за потрібне віднести дружню атмосферу в колективі, рівність, справедливе відношення, прозорі відносини, толерантне ставлення, відсутність деструктивних конфліктів, підтримка та похвала з боку керівника тощо. Таким чином, керівникам закладів освіти потрібно більш системно та відповідально підходити до питання мотивації, зокрема до регулювання тих питань, що можна вирішити на рівні установи.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

3.1 Актуальні напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах

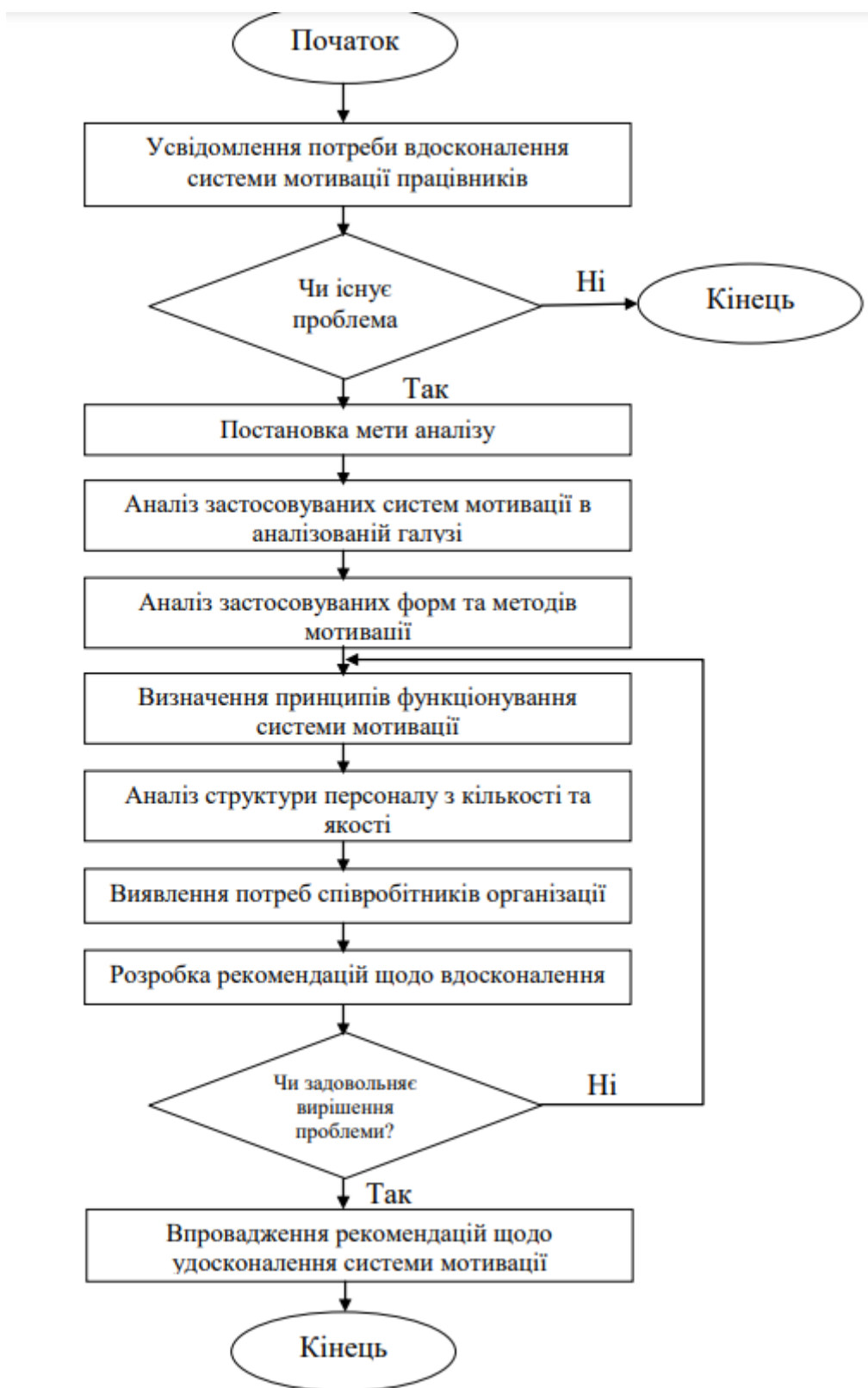
«Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь організації. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всієї компанії» [16].

Відтак, формування системи управління мотивацією – це складний процес, що включає сукупність певних етапів та поступових елементів.

Етапи впровадження системи мотивації загалом повинні включати:

1. Визначення проблеми організації, що певним чином пов'язані з персоналом та виникають через відсутність мотивації.
2. Формування списку ключових цілей і завдань мотивації.
3. Визначення потреб та проблем співробітників, проведення опитування серед співробітників для формування ефективних методів стимулювання.
4. Розробка системи та плану мотивації із врахуванням отриманих даних.
5. Запуск системи мотивації, її тестування на практиці в роботі організації.
6. Контроль та оцінка впровадження основних пунктів плану мотивації.

Аналіз системи мотивації може мати позитивні результати, якщо дотримуватись певного алгоритму (Мал. 3.1). Усвідомлення проблеми організації, постановці цілей, аналіз існуючих практик мотивації, визначення основних принципів формування мотивації, розробка рекомендацій щодо вдосконалення – це базові структурні елементи такого алгоритму.



Мал. 3.1 Алгоритм формування системи мотивації працівників

«Способами мотивації працівників є інструменти, за допомогою яких можна реалізувати процес мотивації. Найчастіше виділяються наступні групи: засоби примусу, заохочення і переконання:

- Заходи примусу, що застосовуються в мотиваційному процесі, припускають підпорядкування трудової поведінки інтересам і волі керівника. Вони засновані на страху і покараннях. Вони не залишають місця для інтересів і очікувань співробітників. Вони приймають форму наказу та рекомендації. В їх основі лежать всілякі норми, інструкції та інші зовнішні нормативи.

- Засоби заохочення можуть приймати форму посилення, системного збудження і екстреного збудження. Вони мають характер тривалої дії. Матеріальні і нематеріальні винагороди і специфічна система покарань, пропорованих за певну поведінку, - збуджують інтерес до роботи, спонукають до діяльності. Серед засобів заохочення можна назвати: бонуси, нагороди, пільги, психологічний і фізичний комфорт тощо.

- Переконання-це інструмент впливу на психічну сферу людини. Воно пов'язано зі зміною відносин, звичок і відчуттів. Передбачає партнерство керівника і підлеглого. Переконання звертається до внутрішньої мотивації, має емоційний або раціональний характер» [12].

В сучасній практиці управління організаціями використовують інноваційні інструменти та практики удосконалення системи мотивацій. Серед них можна виокремити наступні:

Гейміфікація — «комплекс мотиваційних управлінських технік, запозичених в комп'ютерних ігор і їх творців. Працівники, перебуваючи в грі та використовуючи змагальні механіки, які спрямовані на виявлення лідера, переможця, підвищують якість роботи в цілому: адже лідером стане тільки один, а прагнути до цього будуть всі (або достатньо значуща частина колективу)» [18].

30 секунд на мотивацію працівника – сучасна практика формування системи мотивації, суть якої полягає в тому, щоб мотивувати працівника під час перших 30 секунд зустрічі керівника із підлеглими. За цей час керівник повинен сказати слова підтримки, похвали, співчуття чи компліменти підлеглому. Саме в перші 30 секунд формується подальша співпраця, її конструктивність чи деструктивність.

Метод КРІ (Key Performance Indication) - визначення ключових показників ефективності, які дозволяють оцінити результативність виконуваних дій організації в цілому, відділами та кожними конкретними співробітниками і на основі цього застосовувати інструменти мотивації.

3.2 Шляхи удосконалення мотивації працівників в закладі освіти

Результати дослідження описані в попередньому розділі дають кілька висновків, які вказують на проблеми в мотивації вчителів. Є недоліки в прозорості оплати надбавок чи премій, у наданні винагороди за додаткову, волонтерську чи подібну інноваційну діяльність, у внутрішніх стосунках як всередині закладів освіти, так і з зовнішніми стейхолдерами (батьками, представниками влади чи громадськості тощо).

Зрештою, синергетичний ефект усіх цих недоліків значно погіршує потенціал досягнення повної мотивації співробітників. З цих висновків можна визначити можливості для вдосконалення. Нинішня ситуація не є ідеальною і не дозволяє повністю розкрити потенціал, який є результатом можливості мотивації персоналу. За результатами роботи також визначено потреби вчителів та їх мотиваційні фактори, що також було частковою метою роботи.

Ці потреби та мотиваційні фактори включають, зокрема, наступне:

- потреба у визнанні та похвалі;
- справедлива та прозора винагорода;
- функціональне робоче середовище та толерантні міжособистісні стосунки;
- постійний зворотний зв'язок у колективі;
- підтримка у вирішенні проблем із зовнішніми стейхолдерами.

Використання визнання та похвали для вчителів (підкреслення важливості вчителів для діяльності школи) – це один із важливих шляхів удосконалення системи мотивації. У рамках визнання та похвали необхідно також оцінити важливість вчителів у школі. Директор має формально чи

неофіційно більше хвалити вчителів за їх роботу чи лояльність тощо. Однак похвала має бути реалістичною, тобто за реальну роботу, а не лише тому, що це необхідно. У багатьох випадках вчителі здійснюють додаткову роботу в межах навчального процесу (виховну, громадську, просвітницьку тощо), якій присвячують свій вільний час, але керівництво школи це жодним чином не визнає (наприклад, фінансово). Проте таку діяльність можна оцінити похвалою чи визнанням, якщо немає можливості нагородити працівника фінансовою винагородою. Можливостей для похвали багато, і керівництво школи не повинно нехтувати жодною з них, якщо це актуально.

Прозорість системи оплати праці чи додаткових матеріальних винагород – це друга важлива рекомендація в системі мотивації. Бюджет закладів освіти обмежений оплатою праці та винагородами, його не можна перевищувати або змінювати протягом навчального року. З іншого боку, премії, надбавки, оплати за відрядження є тими оплатами, які можна регулювати на рівні закладу освіти. Вважаємо, що директор школи повинен, перш за все, провести дослідження з акцентом на переваги серед працівників, де було б сформовано конкретне і точне уявлення про потреби та побажання працівників.

З приводу цього варто зауважити, що Міністерство освіти і науки планує розробити нову модель оплати праці вчителів і директорів шкіл. «Пілотний проект реформування моделі оплати праці вчителів запланований на 2024-2025 роки. В його реалізації візьмуть участь 500 українських шкіл. Основною відмінністю нової моделі заробітної плати є відмова від Єдиної тарифної сітки і встановлення базової ставки заробітної плати на рівні 80%, а також премія від директора школи. Міністерство планує, щоб базова частина заробітної плати була біля 80%, біля 20% надбавки і ще кілька регіональних надбавок і доплата від директора школи» [15].

Зворотний зв'язок для працівників вказує на те, добре працює працівник чи ні. Ще однією пропозицією щодо удосконалення мотивації є покращення якості зворотного зв'язку, який більшість викладачів, які беруть участь в опитуванні, вважають недостатнім. Відгук про роботу вчителя надається досить

хаотично та несистематично, а також лише на основі оцінки кількох факторів. Тоді багато вчителів не мають уявлення про те, чи добре вони працюють і що вони можуть покращити. Така ситуація не може призвести до довгострокової мотивації співробітників, і тому необхідно впроваджувати зміни. Керівнику важливо налагодити існуючу систему збору відгуків та їх оцінювання. Це означає запровадження системного підходу до формальної та неформальної оцінки працівників, проведення оціночних співбесід, вивчення задоволеності учнів навчанням, задоволеність батьків навчанням та вчителів роботою тощо. Потім усі відповідні висновки потрібно обговорювати з конкретним учителем, тобто дати відгук, оцінити вчителя, а також отримати відгук від учителя про діяльність школи, учнів, батьків тощо, щоб постійно відбувався обмін інформацією, а також покращення всього процесу (як оцінювання, так і навчання). Такий підхід має збільшити задоволеність мотивацією персоналу, оскільки зворотній зв'язок має створити уявлення про те, як вчителі можуть покращити свою роботу, що може підвищити задоволеність роботою тощо.

Крім того, директор повинен сформувати систему довіри в колективі, особливо в процесі вирішення гострих або серйозних робочих проблем.

Інтеграція мотиваційних засобів в один блок – важливий елемент управління з метою створення єдиної мотиваційної системи. Переважно в школах практично відсутня розроблена цілісна і формально функціонуюча система мотивації. Відтак, керівникам рекомендовано підходити до всіх заходів системно, тобто створити формальний документ, який задекларує мотиваційні інструменти в організації та створить зобов'язання школи щодо мотивації працівників, включаючи опис конкретних кроків, які мають призвести до мотивації.

Для мотивації директор отримуватиме зворотній зв'язок від вчителів, щоб поступово адаптуватися і змінити цю систему на користь школи. Метою системи мотивації має бути осмислення, дослідження та аналіз мотиваційних та демотиваційних факторів. Системний підхід до управління мотивацією має забезпечити визначення окремих компонентів мотивації – елементів, які

впливають на мотивацію, а також стратегії управління мотивацією, плану дій окремих кроків, методу збору зворотного зв'язку, бюджету, графіку реалізації, процедур контролю тощо.

Як варіант удосконалення мотивації може бути визначення та призначення конкретної особи, яка буде відповідати за всю систему мотивації працівників. Це може бути або директор школи, або його близьке оточення, або, можливо, працівники, які відповідають за управління персоналом. У кожному випадку директор школи має певним чином контролювати та брати участь у системі мотивації та її ефективному функціонуванні.

Директору школи також рекомендовано визначити пропозиції щодо покращення співпраці з зовнішніми стейхолдерами (батьками, представниками влади, громадськими структурами) в рамках отримання зворотного зв'язку. Для керівника важливо підтримувати його працівників у взаємодії із зовнішнім світом, проте важливо й врахувати відгуки та висновки щодо роботи працівників навчального закладу із зовні.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення системи мотивації персоналу важливо застосовувати системний підхід. В першу чергу важливо оцінити потреби та мотиваційні фактори в навчальному закладі. Серед найголовніших на нашу думку потреба у визнанні та похвалі, справедлива та прозора винагорода, функціональне робоче середовище та толерантні міжособистісні стосунки, постійний зворотний зв'язок у колективі, підтримка у вирішенні проблем із зовнішніми стейхолдерами та інші. Системний підхід до управління мотивацією має забезпечити визначення окремих компонентів мотивації – елементів, які впливають на мотивацію, а також стратегії управління мотивацією, тобто плану дій, окремих кроків, методів збору інформації, зворотного зв'язку, бюджету, графіку реалізації, процедур контролю тощо. Ми дійшли висновку, що завдання керівників полягає в тому, щоб ретельніше переглянути джерела мотивації,

чітко розподілити прагнення та очікування працівників, сформувати справедливі відносини в колективі як між адміністрацією та підлеглими, так і між педагогічними працівниками зокрема.

Інтеграція мотиваційних засобів в один блок – важливий елемент управління з метою створення єдиної мотиваційної системи. Переважно в школах практично відсутня розроблена цілісна і формально функціонуюча система мотивації. Відтак, керівникам рекомендовано створити формальний документ, який задекларує мотиваційні інструменти в організації та створить зобов'язання щодо мотивації працівників, включаючи опис конкретних кроків, які мають призвести до мотивації.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників є чинником розширення можливостей для залучення до роботи, відповідальності та ініціативи. Мотивація – це не інструмент, який автоматично використовується, проте, це системна діяльність керівників щодо правильного використання як фінансових, так і нефінансових інструментів. Мотивацію можна також розглядати як силу, яка активує, спрямовує та підтримує певну поведінку. Ефективна мотивація є умовною відповіддю на два основних питання, а саме: що мотивує працівників і як використовувати фінансові чи інші інструменти мотивації. Висока продуктивність досягається за аналогічним ресурсом за допомогою високомотивованих співробітників, які докладають добровільних зусиль для виконання більшого, ніж від них очікують.

Управління інноваціями та змінами є одним із найскладніших завдань управління. Спільною рисою більшості змін є нові вимоги до навичок і поведінки працівників. Ці вимоги часто викликають опір їх запровадженню, що супроводжується зниженням мотивації та лояльності. Необхідною умовою для реального впровадження змін є можливість для співробітників брати особисту активність у процесі створення та впровадження змін.

На мотивацію працівників впливає широкий спектр різних факторів, а також цінності працівника. Кожен працівник може мати різні цінності, що зумовлено, наприклад, різним віком, статтю, освітою, особистим життям, людськими стосунками тощо. Фактори, що впливають на мотивацію працівників, можна класифікувати на дві основні групи, а саме інструменти економічної мотивації та інструменти соціальної та психологічної мотивації. Водночас, ми дійшли висновку, що умови мотивації можуть бути незалежними від керівника закладу освіти і визначатись на державному рівні чи загалом особливостями функціонування і розвитку сфери освіти (оплата праці вчителям, кар'єрне зростання, матеріально-технічне забезпечення закладів освіти,

необґрунтованість та нечіткість нововведень системи освіти, опанувати які важко вчителю) або такі, які безпосередньо залежать від роботи керівника.

Що стосується другої умови, то ми з'ясували, що сучасний процес оцінювання й підтримки роботи колективу надає керівникам достатньо простору для індивідуальної роботи з окремими працівниками, під час якої можуть використовуватися різноманітні мотиваційні інструменти, тобто інструменти, що дозволяють стабілізувати, розвивати та керувати їхньою кар'єрою. В результаті дослідження та аналізу здійснюваного нами опитування ми з'ясували, що окрім фінансових і матеріальних винагород, а також переваг роботи педагогічного працівника (велика оплачувана відпустка, оплачувані лікарняні, можливість мати один методичний день вільний від уроків, можливість кар'єрно зростати, тобто підвищувати кваліфікації, що позначається на заробітній платі, можливість отримувати державну пенсію, можливість прийому їжі в їдальні, можливість використання шкільної техніки, ноутбука тощо) значну роль в системі мотивації праці відіграє організаційна культура установи. До таких нематеріальних факторів, що залежать від керівника ми вважаємо за потрібне віднести дружню атмосферу в колективі, рівність, справедливе відношення, прозорі відносини, толерантне ставлення, відсутність деструктивних конфліктів, підтримка та похвала з боку керівника тощо. Таким чином, керівникам закладів освіти потрібно більш системно та відповідально підходити до питання мотивації, зокрема до регулювання тих питань, що можна вирішити на рівні установи.

Для удосконалення системи мотивації персоналу важливо застосовувати системний підхід. В першу чергу важливо оцінити потреби та мотиваційні фактори в навчальному закладі. Серед найголовніших на нашу думку потреба у визнанні та похвалі, справедлива та прозора винагорода, функціональне робоче середовище та толерантні міжособистісні стосунки, постійний зворотний зв'язок у колективі, підтримка у вирішенні проблем із зовнішніми стейхолдерами та інші. Системний підхід до управління мотивацією має забезпечити визначення окремих компонентів мотивації – елементів, які

впливають на мотивацію, а також стратегії управління мотивацією, тобто плану дій, окремих кроків, методів збору інформації, зворотного зв'язку, бюджету, графіку реалізації, процедур контролю тощо. Ми дійшли висновку, що завдання керівників полягає в тому, щоб ретельніше переглянути джерела мотивації, чітко розподілити прагнення та очікування працівників, сформувавши справедливі відносини в колективі як між адміністрацією та підлеглими, так і між педагогічними працівниками зокрема.

Інтеграція мотиваційних засобів в один блок – важливий елемент управління з метою створення єдиної мотиваційної системи. Переважно в школах практично відсутня розроблена цілісна і формально функціонуюча система мотивації. Відтак, керівникам рекомендовано створити формальний документ, який задекларує мотиваційні інструменти в організації та створить зобов'язання щодо мотивації працівників, включаючи опис конкретних кроків, які мають призвести до мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M., Taylor S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing. 2015. 928 s.
2. Kmechova I., Terlova P. Motivace personálu. Mladá Věda. vol. 5, no. 7. 2017. s. 30–38.
3. Jaaffar A., Ganesan Y. Employees' Motivation to Undertake Entrepreneurship and Innovative Behavior: UNITEN KSHAS. Global Business and Management Research. vol. 10, no. 3. 2018. s. 782–796.
4. Urban J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing. 2017. 160 s.
5. Дніпрова О., Когут А. Місце внутрішньої мотивації в профілактиці емоційного вигорання. ВІСНИК УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ. Серія «ПЕДАГОГІКА І ПСИХОЛОГІЯ». ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ. 2017. № 1 (13). С. 86-91.
6. Скиданенко Ю. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324221776.pdf>
7. Макогон Ю. В., Капранов М. А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.
8. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Ефективна економіка. № 8. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf
9. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.
10. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. Випуск 40. 2020. С. 133-138.

11. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
12. Маляренко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. Ефективна економіка. №10. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>
13. Кононюк К. Сучасні підходи до мотивації працівників підприємства. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/213.pdf>
14. Різновиди мотивації персоналу. Ок Кадровик. 08.03.2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
15. МОН працює над новою моделлю зарплати вчителів. Освіта ua. 25.08.2023. URL: <https://osvita.ua/school/89813/>
16. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. Агрокебети. 12.03.2023. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
17. Климчук А. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. No 60. С. 135–141.
18. Сергеева М. Гейміфікація: ігрові механізми для мотивації персоналу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32306393.pdf>
19. Остапчук Т. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. Соціальна економіка. Вип. 60. 2020. С. 182-191.
20. Ткаченко В. Інноваційна діяльність у закладах освіти. Інвестиції: практика та досвід № 10. 2018. С. 44-46.
21. Дубасенюк О.А. Інновації в сучасній освіті // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12-28.

22. . Пашук О.В. Інновації на ринку освітніх послуг в Україні // Вісн. Ін-ту екон. прогнозування. 2004. № 1. С. 77 – 81.
23. Бондарь О. Функції управління закладом середньої освіти в умовах змін. Точка зору. №6. 2021. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/248797/247892>
24. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
25. Бабенко Г. Є. Впровадження сценаріїв проведення змін на комунальних підприємствах. Ефективна економіка. 2013. Вип. 6 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2110>
26. Kucharchikova A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing. 2011. 240 s.
27. Морозов В. Філософія впровадження інновацій у педагогічний процес // Вища освіта України. 2014. № 2. С. 36-41.
28. Козяр В. Інновації в навчальному процесі сучасних вищих навчальних закладів. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців. Вип. 46. 2021. URL: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Sitimn_2016_46_55.pdf
29. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
30. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К. : ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
31. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. No 3 (19). С. 71–75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>
32. Ерфан В. Й., Мателешка Н. Т., Ворон М. В. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2016. Вип. 2(48). С. 191–194.