

Олександр СМІРНОВ

здобувач освітньо-професійної програми
«Професійна освіта. Цифрові технології. Управління персоналом»,
ЗУНУ

Науковий керівник - к.г.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ
Ірина ІЛЛЯШ

**КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ: ДОСВІД
ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗУНУ»**

Ефективне управління персоналом в умовах трансформації освіти потребує комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули та узгоджується з потребами працівників і цілями закладу. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на задоволенні потреб в автономії, компетентності та взаємодії, сприяє залученості та професійному розвитку персоналу. Аналіз досвіду ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» демонструє, що застосування таких підходів дозволяє формувати адаптивне освітнє середовище та підвищувати ефективність кадрової політики [1].

Наукові дослідження свідчать, що автономія (усвідомлене волевиявлення у професійній діяльності), відчуття компетентності (ефективність і впевненість у своїх силах) та відчуття пов'язаності з колективом – є ключовими чинниками професійної стійкості та готовності до викликів у викладацькому середовищі. У європейському освітньому просторі особлива увага приділяється створенню сприятливих умов для підвищення привабливості педагогічної професії, включаючи розвиток кар'єрних структур, підтримку добробуту викладачів та визнання їх внеску в освітній процес [2].

Практична реалізація мотиваційної політики у ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» охоплює надбавки за результативність, доплати за суміщення,

участь у методичній роботі та можливості підвищення кваліфікації. Однак результати анкетування показали, що хоча понад третина викладачів оцінює систему стимулювання як ефективну, більшість наголошує на потребі підвищення прозорості критеріїв оцінювання, розвитку морального визнання, менторства та підтримки з боку керівництва як ключових умов позитивного мотиваційного середовища.



Рис. 1. Розподіл відповідей педагогічних працівників ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» щодо пропозицій з удосконалення системи мотивації до професійного розвитку.

Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного опитування.

Доповненням до внутрішніх ініціатив у сфері нематеріального стимулювання можуть стати структуровані програми психологічної підтримки, засновані на кращих міжнародних практиках. Зокрема, Оксфордський університет реалізує програму Wellbeing for Educators, яка включає серію щотижневих зустрічей із фахівцями з ментального здоров'я, практики усвідомленості та техніки зниження тривожності. У контексті ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» доцільно розглянути запровадження щомісячних воркшопів зі стрес-менеджменту, а також створення груп взаємної підтримки серед

викладачів. Такі ініціативи можуть супроводжуватися залученням психолога закладу або зовнішніх тренерів. Впровадження подібних форматів дозволить сформувати культуру турботи про емоційний добробут персоналу та посилити мотиваційний потенціал закладу через зниження професійного вигорання.

Аналіз теоретичних засад і практичного досвіду ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» підтверджує наявність багаторівневої системи мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Її подальший розвиток доцільно орієнтувати на принципи Self-Determination Theory – задоволення потреб в автономії, компетентності та соціальній взаємодії, що забезпечує стійку внутрішню мотивацію та сприяє інтеграції механізмів професійного зростання, менторства й організаційної підтримки [1].

Загалом практика закладу демонструє позитивні зрушення у впровадженні морального заохочення, наставництва, підтримки професійного зростання. Водночас матеріальні стимули, як-от преміювання та доплати, потребують чіткішої регламентації та прозорості. Особливо важливим є формування внутрішньої довіри до керівництва через справедливе оцінювання результатів діяльності та можливість відкритого зворотного зв'язку.

Європейський досвід демонструє, що підвищення привабливості педагогічної професії забезпечується через підтримку менторства, кар'єрне планування та баланс між роботою й особистим життям. У Фінляндії успішно діє «peer-group mentoring», а в Німеччині – модель поетапного кар'єрного зростання (Laufbahnmodell), що поєднує підвищення кваліфікації й наставництво [2]. У ВСП «ФКЕПІТ ЗУНУ» вже застосовуються подібні елементи, зокрема наставництво і курси підвищення кваліфікації. Подальша адаптація цих практик дозволить посилити мотиваційне середовище і підвищити ефективність кадрової політики.

Список використаних джерел:

1. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 с. ISBN 978-1-4625-2876-9. С. 3–11

2. European Commission. EACEA. Eurydice. *Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 192 с. ISBN 978-92-9484-395-1. DOI : 10.2797/997402. С. 29–53

3. Agyapong B., Brett-MacLean P., Burbach L., Agyapong V. I. O., Wei Y. Interventions to Reduce Stress and Burnout among Teachers: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, No. 9. Article 5625. С. 2–6. DOI : 10.3390/ijerph20095625.