

ЄПФАНОВА Ірина

доктор економічних наук, професор,
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0391-9026

ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав

доктор економічних наук, професор,
Вінницький національний технічний університет, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2740-0771

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В роботі досліджено особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. Вмотивованість персоналу ЗВО впливає на рівень наданих освітніх послуг та місце ЗВО в системі вищої освіти. Запропоновано математичну модель визначення рівня вмотивованості працівників на основі врахування впливу матеріальних та нематеріальних стимулів.

Ключові слова: ЗВО, мотивація, персонал, науково-педагогічні працівники, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, морально-психологічний клімат

JEL classification: G21; O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.189.195>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах серед усіх ресурсів одним з найважливіших елементів в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, незважаючи на його організаційно-економічну форму, джерела фінансування та форму власності, є саме людські ресурси. Для забезпечення ефективності діяльності необхідно приділяти значну увагу управлінню персоналом. Нажаль, значна кількість підприємств недооцінює важливість людських ресурсів і використовує застарілі методи управління персоналом, але використання нових підходів в управлінні персоналом може стати вирішальними для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Особливо важливим питання мотивації персоналу є для закладів вищої освіти, оскільки вмотивованість персоналу визначатиме рівень наданих освітніх послуг та місце ЗВО в системі вищої освіти. Зважаючи на зменшення кількості

абітурієнтів, спричинену масовим вивезенням дітей за кордон у зв'язку із війною, серед ЗВО суттєво зростає конкуренція за можливість навчання студентів. Це знову ж таки підкреслює важливість наявності високомотивованого персоналу, який сприятиме підвищенню якості навчального процесу, формуванню актуальних та важливих в умовах сьогодення освітніх компонентів, підвищенню рівня наукового потенціалу ЗВО,

Загальновідомим є той факт, що наполегливість у досягненні цілей формується в працівників лише у випадку наявності сильних мотиваційних чинників, тоді за низької мотивації спостерігається таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, здійснення нових якісних і кількісних стрибків у розвитку підприємства вимагає відповідної мотивації працівників, створення комплексу мотиваторів і стягнень для досягнення поставленої мети.

Саме тому, важливим є оцінити особливості мотивації персоналу ЗВО та визначити напрямки підвищення її ефективності.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти мотивації персоналу є предметом досліджень українських та міжнародних учених.

Дослідники особливостей мотивування людей Єркс і Додсон [1] довели, що найкраща продуктивність праці настає за середньої мотивації, проте при проведенні своїх досліджень вони використовували мотивацію примусу, що не дозволяє поширити їхні висновки на всі можливі випадки мотивування.

Вплив на людину через його потреби розглядався у Маслоу [2], Альдерфера [3], Мак-Клелланда [4] та інших. Маслоу А. розробив ієрархію потреб людини і представив її у вигляді піраміди в основі якої лежать базові фізіологічні потреби, необхідність бути у безпеці та любові [2]. Вершиною піраміди є потреби у самоактуалізації і естетиці. Мак-Клелланд Д. розглядає людські потреби більш високих рівнів, він пропонує поділити всі людські потреби на необхідність у досягненнях, співучасті і влади [4].

Климчук А.О., Михайлов А.М. дослідили місце мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності [5].

Чередник О.В. акцентує увагу у своєму дослідженні [6] на необхідності акцентування уваги на мотивації до викладацької діяльності, оскільки викладацька діяльність є творчою розумовою діяльністю, яка вимагає значного емоційного напруження.

Шостаковська А. В., Денисенко А. А. [7] наголошують на тому, що на значення мотивації персоналу ЗВО впливає складність і багатофункціональність освітнього процесу. Оскільки науково-педагогічна діяльність потребує високого рівня професійної компетентності, інноваційного підходу та залученості до постійного саморозвитку, важливим є обґрунтований вибір певного стимулу, як мотиватора, що безпосередньо зорієнтований на конкретного науково-педагогічного працівника, який буде враховувати його індивідуальні пріоритети.

Довгаль О.В. [8] розглядає важливість інноваційного управління персоналом поряд із традиційними, оскільки традиційні методи

в сучасних умовах господарювання не завжди є ефективними.

Табачуком О. В. систематизовано зовнішні та внутрішні детермінанти мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах, акцентовано увагу на дослідженні саме зовнішніх як таких, що перебувають в зоні управлінського впливу керівників закладів вищої освіти або держави [9].

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим, залишається недостатньо вивченим питання дослідження особливостей мотивації персоналу в закладах вищої освіти.

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є розробка математичної моделі визначення рівня вмотивованості працівників закладів вищої освіти.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Загальновідомим є факт, що наполегливість у досягненні цілей формується у співробітників лише за наявності сильних мотиваційних чинників. Разом з тим, низька мотивація спричиняє таке виконання роботи, яке не передбачатиме покарання. Таким чином, для забезпечення певного нового якісного і кількісного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання передбачає належної мотивації працівників, створення комплексу мотиваторів і стягнень для досягнення поставленої мети.

Ефективна мотивація передбачає застосування мотивів та стимулів. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має особисті мотиваційні переваги, визначені її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками.

Стимули, в свою чергу, є зовнішніми чинниками, які підкріплюють собою мотиви.

Стимулювання працівників ЗВО має формуватись на сукупності різного плану заходів, направлених на зростання

зацікавленості у розв'язуванні нестандартних задач, отриманні матеріальних і нематеріальних благ, а у випадку несприйняття – стягнень. Стимулюванню мають підлягати усі працівники ЗВО.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і ЗВО, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед закладом, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності) [10].

Для ефективного вирішення питань мотивації працівників необхідно враховувати їхню психологічну типологію та поколінну приналежність. Наукові дослідження детально розглядають особливості мотивації співробітників залежно від їхнього психотипу. Зокрема, Дуглас Мак-Грегор у своїх працях пропонує застосовувати мотиваційні підходи відповідно до теорій «Х», «Y» і «Z» [11].

Теорія «Х» базується на припущенні, що працівники уникають відповідальності та проявляють низьку ініціативність. Такі співробітники не сприяють розвитку інновацій, а їхню ефективність можна підвищити лише шляхом матеріального стимулювання або примусу. Працівники, що відповідають теорії «Y», навпаки, проявляють активність, отримують задоволення від виконання своїх обов'язків та готові брати на себе додаткову відповідальність. Теорія «Z» характеризує працівників, які орієнтовані на командну роботу, але при цьому здатні самостійно нести відповідальність за свої рішення.

Мотиваційна стратегія підприємства має враховувати готовність персоналу до сприйняття інновацій та поєднувати різні стимули і мотиваційні фактори. Головна мета мотивації – підтримка та активізація творчої діяльності співробітників, спрямованої на створення та впровадження інновацій. Це, у

свою чергу, сприяє зростанню прибутковості підприємства. Інновації можуть проявлятися в різних аспектах діяльності: від розробки нових продуктів до впровадження сучасних методів управління, енергозбереження чи збуту продукції.

Значущість мотиваційної політики пояснюється тим, що саме знання співробітників є основою для розвитку інновацій. У науковій літературі виділяють два типи знань: явні та неявні [12]. Явні знання зазвичай зберігаються у корпоративних базах даних і є цінними за умови їхнього ефективного використання. Вони формують один із ключових бізнес-активів підприємства.

Мотивація до наукової та викладацької діяльності – це різноплановий довготривалий або короткочасний прямий або опосередкований вплив на працівників ЗВО з метою формування у них свідомого вибору та зміни структури ціннісних орієнтацій, направлених на розвиток новітніх навичок, знань, бажань з метою реалізації інноваційних стратегій. Кінцевою метою всіх дій направлених на мотивування або демотивування працівника є зростання наукової активності ЗВО, підвищення рівня викладання, покращення КРІ ЗВО.

Досить ефективною, на нашу думку, є організаційна, нематеріальна мотивація, яка передбачає врахування особливостей сприйняття працівника у соціумі, стимуляції його амбіцій або глибинних страхів. Нематеріальна мотивація має більш пролонгований термін дії, у порівнянні з матеріальною, яка ризикує зійти нанівець після припинення матеріального стимулювання. Працівник, мотивований нематеріально є найбільш чутливим до дій керівництва та соціальної несправедливості у питаннях нагороджень, заохочень чи змін повноважень і посад. Демотивований працівник несправедливими діями керівництва може завдати набагато більше шкоди установі, ніж працівник, якого стимулювали матеріально.

Зважаючи на суттєве погіршення матеріального добробуту українців в цілому, спричинене війною, інфляцією, важливим є приділення уваги матеріальному стимулюванню працівників.

Формування системи стимулювання науково-педагогічних працівників передбачає врахування певних принципів управління [13]:

- доступність та адекватність;
- комплексність;
- диференційованість;
- поступовість;
- своєчасність;
- гнучкість;
- системність.

Рівень вмотивованості працівників ЗВО можна оцінювати в динаміці за допомогою наступного диференційного рівняння:

$$\frac{dM}{dt} = k_1 \times S + k_2 \times N + k_3 \times C + k_4 \times W - k_5 \times M \quad (1)$$

де $M(t)$ – рівень вмотивованості працівників ЗВО у момент часу t ;

$k_1 S$ – вплив матеріальних стимулів на мотивацію;

$k_2 N$ – вплив нематеріальних стимулів (кар’єрне зростання, моральний клімат на підприємстві);

$k_3 S$ – вплив корпоративної культури;

$k_4 W$ – вплив умов праці (графік роботи, мікроклімат, психологічні чинники);

$k_5 M$ – природне зниження мотивації (вигорання чи звикання до умов).

Коефіцієнти k_1-k_5 враховують вплив різних факторів на рівноважне значення рівня мотивації з урахуванням особливостей певного ЗВО.

Кожна складова рівняння (1) також може бути представлена у вигляді диференційного рівняння і їх сукупність і являє собою математичну модель з визначення рівня мотивації працівників підприємства:

Динаміка матеріальних стимулів може бути виражена наступним рівнянням:

$$\frac{dS}{dt} = -\alpha_1 \times S + \beta_1 \quad (2)$$

де $-\alpha_1 \times S$ – зменшення матеріальних стимулів S з певною швидкістю, яка визначається коефіцієнтом α_1 .

Зменшення матеріальних стимулів не завжди означає саме зменшення премій чи надбавок, а може символізувати процес

звикання працівників до даного рівня стимуляції. Складова рівняння β_1 – характеризує зростання прибутковості компанії і частки прибутку з якої можуть виплачуватися більші премії чи надбавки.

Динаміка нематеріальних стимулів може описуватися рівнянням (3), яке за суттю подібне до рівняння (2):

$$\frac{dN}{dt} = -\alpha_2 \times N + \beta_2 \quad (3)$$

де $-\alpha_2 \times N$ – зменшення актуальності нематеріальних стимулів N з певною швидкістю, яка визначається коефіцієнтом α_2 . Складова рівняння β_2 – характеризує зростання підтримки і заохочення керівництвом працівників.

Динаміка корпоративної культури описується рівнянням (4):

$$\frac{dC}{dt} = -\alpha_3 \times C + \beta_3 \quad (4)$$

де $-\alpha_3 \times C$ – зменшення рівня корпоративної культури підприємства C з певною швидкістю, яка визначається коефіцієнтом α_3 .

Складова рівняння β_3 – характеризує зростання спільних заходів, тренінгів та інших складових корпоративної культури.

Динаміка умов праці описується наступним рівнянням:

$$\frac{dW}{dt} = -\alpha_4 \times W + \beta_4 \quad (5)$$

де $-\alpha_4 \times W$ – погіршення умов праці з певною швидкістю, яка визначається коефіцієнтом α_4 .

Складова рівняння β_4 – характеризує зростання інвестицій в умова праці працівників – ремонти, системи створення мікроклімату, меблі та інше.

Складові диференційних рівнянь k , α і β можуть бути визначені для кожного підприємства експертним шляхом, або аналітично.

Таким чином, математична модель з визначення рівня вмотивованості працівників

ЗВО може бути представлена наступним чином:

$$\left. \begin{aligned} \frac{dM}{dt} &= k_1 \times S + k_2 \times N + k_3 \times C + k_4 \times W - k_5 \times M \\ \frac{dS}{dt} &= -\alpha_1 \times S + \beta_1 \\ \frac{dN}{dt} &= -\alpha_2 \times N + \beta_2 \\ \frac{dC}{dt} &= -\alpha_3 \times C + \beta_3 \\ \frac{dW}{dt} &= -\alpha_4 \times W + \beta_4 \end{aligned} \right\} \quad (6)$$

Розглянемо підприємство та визначимо динаміку мотивації працівників, динаміку матеріальних, нематеріальних стимулів, корпоративної культури і умов праці за наступних значень коефіцієнтів:

$k_1 = 0.3; k_2 = 0.25; k_3 = 0.2; k_4 = 0.15; k_5 = 0.1; \alpha_1 = 0.05; \alpha_2 = 0.04; \alpha_3 = 0.03; \alpha_4 = 0.02; \beta_1 = 0.2; \beta_2 = 0.15; \beta_3 = 0.1; \beta_4 = 0.05.$

Початкові значення складових рівняння становлять: $M_0 = 50; S_0 = 30; N_0 = 40; C_0 = 20; W_0 = 25.$ Здійснивши моделювання отримаємо графічні залежності динаміки рівня мотивації та динаміки матеріальних, нематеріальних стимулів, корпоративної культури і умов праці протягом 50 місяців.

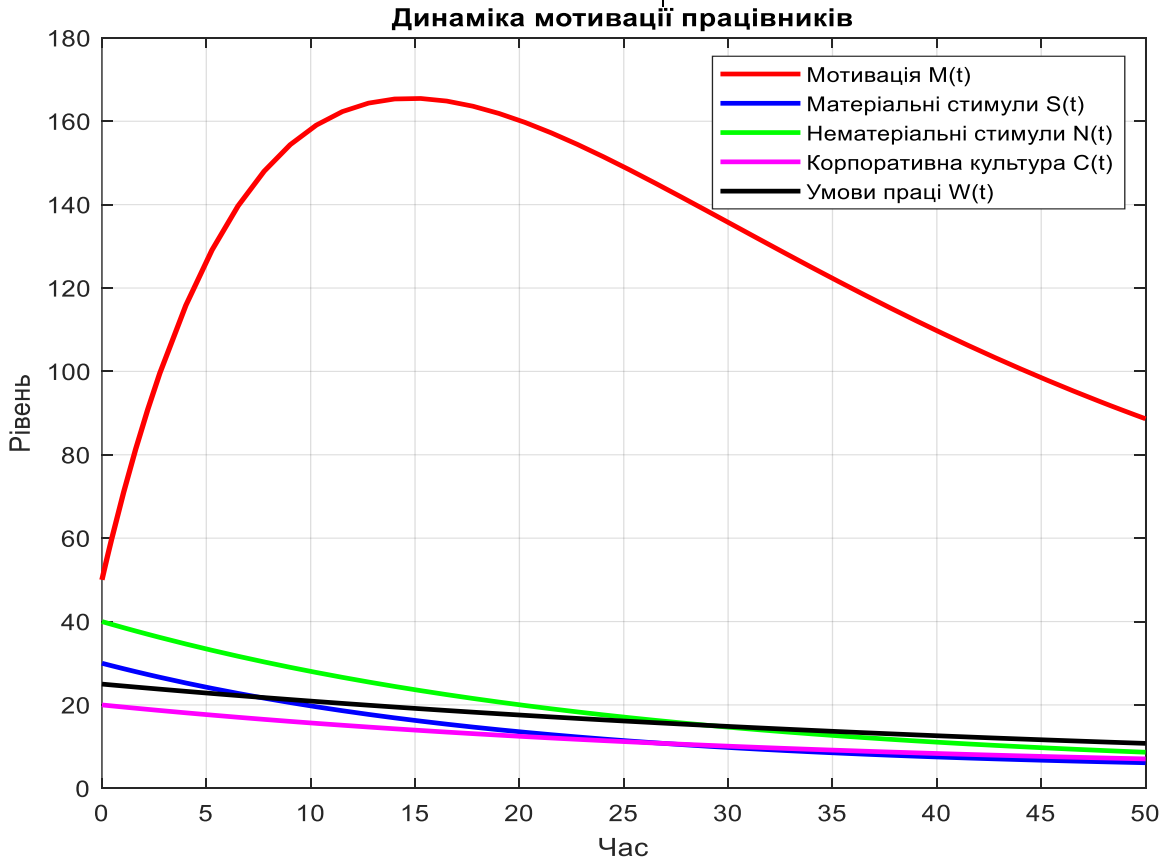


Рис. 1. Динаміка рівня мотивації, матеріальних, нематеріальних стимулів, корпоративної культури і умов праці

Як видно з рис 1 протягом перших 15 місяців за рахунок високих початкових значень складових рівень вмотивованості працівників зростає, досягнувши свого піку в 170 балів. Далі, у відповідності до визначених коефіцієнтів k , α і β , динаміка рівня мотивації починає погіршуватися набуваючи мінімального значення на кінець періоду розгляду у 90 балів.

6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження на основі аналізу особливостей мотивації працівників закладів вищої освіти запропоновано математичну модель визначення рівня вмотивованості працівників на основі врахування впливу матеріальних та нематеріальних стимулів. Запропонована модель є сукупністю т диференційних рівнянь.

Список використаної літератури

1. Yerkes, R. M., Dodson, J. D. The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation". *Journal of Comparative Neurology and Psychology*. 1980. №18, p. 459-482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>.
2. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc. 1987. 293 p.
3. Alderfer C. *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press. 1972. 198 p.
4. McClelland, D. C. *Human motivation*. Cambridge University Press. 1987. 663 p.
5. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
6. Чередник О.В. Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 389-394.
7. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, 2024, №15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.
8. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
9. Табачук В. О. Основні детермінанти мотивації персоналу закладів вищої освіти в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (254). С. 81-91.
10. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 10–15.
11. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 239 p.
12. Спіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
13. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. Вип. 1. С. 214–221.

References

1. Yerkes, R. M., Dodson, J. D. (1980). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation". *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>.
2. Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
3. Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press.
4. McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
5. Klymchuk A. O., Mykhailov A. M. (2018) *Motyvatyia ta stymuliuvannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom ta pidvyshchenni innovatsiinoi diialnosti* [Motivation and stimulation of staff in the effective management of the enterprise and increase innovation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 218–234.
6. Cherednyk, O.V. (2018). *Problemy ta perspektyvy v upravlinni motyvatsiieu personalu vyshchoho navchalnoho zakladu* [Problems and prospects in managing the motivation of higher education institution personnel]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], 17, 389-394.
7. Shostakovska, A. V., Denysenko, A. A. (2024). *Upravlinnia motyvatsiieu personalu v zakladakh vyshchoi osvity* [Personnel motivation management in higher education institutions]. *Problemy suchasnykh*

transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia [Problems of modern transformations. Series: economics and management], (15). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.

8. Dovhal O. V. (2015) Innovatsiine upravlinnia personalom [Innovative personnel management]. Efektyvna ekonomika, no. 5. Avialbe at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.

9. Tabachuk V. O. (2022) Osnovni determinanty motyvatsii personalu zakladiv vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh [The main determinants of motivation of personnel of higher education institutions in modern conditions]. Aktualni problemy ekonomiky [Current problems of economy]. No. 8 (254). Pp. 81-91.

10. Verbytska G. L. (2012) Motyvuvannia personalu na vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstvakh [Motivation of personnel at domestic industrial enterprises]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems. No. 727. P. 10–15.

11. McGregor D. (1960) The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.

12. Yepifanova I. Yu. (2019) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni aspekty finansovoho zabezpechennia : monohrafiia [Management of innovative activities of industrial enterprises: theoretical and methodological aspects of financial support: monograph]. Vinnytsia: VNTU.

13. Sazonova, T. O., Kononenko, A. V., & Kononenko, I. V. (2018). Stymuliuvannia pratsivnykiv yak faktor pidvyshchennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstv [Employees stimulation as an factor of increasing enterprise's activity effectiveness]. Economic Forum, 1, 214-221

Abstract

YEPIFANOVA Iryna, DZHEDZHULA Viacheslav Peculiarities of staff motivation in higher education institutions

To ensure the effectiveness of activities, paying significant attention to personnel management is necessary.

The issue of staff motivation is significant for higher education institutions. Staff motivation will determine the level of educational services provided and the place of the higher education institution in the higher education system. Given the decrease in the number of applicants caused by the mass deportation of children abroad in connection with the war, competition for the opportunity to study students is significantly increasing among higher education institutions.

That is why it is crucial to assess the motivation of higher education institution staff and determine areas for increasing its efficiency.

Theoretical and practical aspects of staff motivation are the subject of research by Ukrainian and international scientists.

At the same time, the issue of studying the features of staff motivation in higher education institutions remains insufficiently studied.

The study's purpose is to develop a mathematical model for determining the level of motivation of employees of higher education institutions.

As a result of the research conducted based on an analysis of the characteristics of motivation of employees of higher education institutions, a mathematical model for determining the level of employee motivation based on considering the influence of material and non-material incentives has been proposed. The proposed model is a set of differential equations.

Key words: *Higher education institution, motivation, personnel, scientific and pedagogical personnel, material incentives, non-material incentives, moral and psychological climate*

Стаття надійшла до редакції 25.11.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Єпіфанова І., Джеджула В. Особливості мотивації персоналу в закладах вищої освіти. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 189-195.

Yepifanova I., Dzhedzhula V. (2024) Peculiarities of staff motivation in higher education institutions. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 189-195.

