

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>

УДК 331.5

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF DEVELOPING A MODERN MODEL OF MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Табачук Василь Олександрович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5515-7545>**Tabachuk Vasyl**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті розглядаються основні концептуальні засади, що лежать в основі формування сучасної моделі мотивації персоналу в закладах вищої освіти. Автор аналізує різноманітні теоретичні підходи до побудови системи мотивування науково-педагогічних працівників, включаючи їх потреби, інтереси та цілі, а також вплив організаційного середовища на мотиваційні процеси. Особлива увага приділяється специфіці мотивації науково-педагогічних працівників, які мають унікальні потреби в розвитку та визнанні. Стаття також висвітлює важливість інтеграції індивідуальних потреб викладачів з загальними цілями закладу, що сприяє підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Окрім того, обговорюються питання оцінювання ефективності мотиваційних програм та винагороди, які можуть бути застосовані для стимулювання професійного зростання викладачів. Висновки статті підкреслюють необхідність комплексного підходу до мотивації персоналу, що враховує сучасні виклики та тенденції в освіті.

Ключові слова: мотивація, компенсаційний пакет, мотивація праці науково-педагогічних працівників, модель мотивації, мотиваційні програми, індивідуалізація винагороди.

The article examines the fundamental conceptual principles underlying the development of a modern motivation model for staff in higher education institutions. The author analyzes various theoretical approaches to constructing a motivation system for university personnel, considering their needs, interests, and goals, as well as the impact of the organizational environment on motivational processes. Special attention is given to the specificity of motivating academic staff, who have unique needs for development and recognition. The paper highlights the importance of integrating individual faculty needs with the institution's overarching goals, which enhances their engagement and productivity. It further discusses the evaluation of the effectiveness of motivation programs and rewards that can be employed to stimulate professional growth among educators. The conclusions of the article emphasize the necessity for a comprehensive approach to staff motivation that addresses contemporary challenges and trends in education. An effective motivation system should combine external incentives and recognition with the development of the intrinsic motivation of university staff. Only with such a comprehensive approach can high engagement and productivity of higher education institution personnel be ensured. Regular feedback, individualized approaches to rewards, and transparency in the evaluation system will help create a favorable environment for the development of faculty members. It is substantiated that support from the administration and an appropriate organizational culture are critically important for the motivation of university personnel. This approach is crucial for fostering a supportive environment that not only meets the personal aspirations of academic staff but also aligns with institutional objectives, thereby contributing to the overall advancement of higher education. The study provides valuable insights into designing effective motivational strategies that can be adapted to the evolving educational landscape, ensuring that faculty members remain motivated, engaged, and committed to their professional development and institutional missions.

Keywords: motivation, compensation package, motivation of academic and pedagogical staff, motivation model, motivational programs, individualization of rewards.

Постановка проблеми. В епоху становлення економіки 4.0 та швидких технологічних змін, інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності країн і окремих установ. У цьому зв'язку, підвищення мотивації науково-педагогічних працівників є критично важливим для досягнення високих стандартів освітньої та наукової діяльності. Актуальність статті обумовлена необхідністю розробки ефективних моделей мотивації персоналу в закладах вищої освіти, яка стає особливо важливою у контексті сучасних соціо-економічних викликів.

Формування сучасної моделі мотивації науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти, має ґрунтуватись на взаємодії індивідуальних потреб, інтересів та цілей викладачів з організаційним середовищем, на інтеграції їх індивідуальних потреб з загальними цілями закладу вищої освіти, що сприятиме підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Особливу увагу необхідно приділяти специфічним потребам науково-педагогічних працівників у розвитку та визнанні, що є унікальними для цієї категорії працівників, а також цінності гнучких графіків роботи, що дозволяє викладачам і дослідникам поєднувати професійну діяльність з особистими інтересами та зобов'язаннями. Також нагальним є створення стимулюючих програм для підтримки наукових досліджень, таких як гранти та стипендії, що сприяють професійному зростанню та підвищенню рівня залученості вчених. Іншою важливою складовою є створення сприятливого академічного середовища, що включає забезпечення доступу до сучасних дослідницьких ресурсів та технологій, організацію конференцій і форумів тощо. Зазначені заходи сприяють формуванню спільнот професійної підтримки та колаборації, що є ключовими елементами для підвищення мотивації та продуктивності науково-педагогічних працівників. Реалізація зазначених та інших заходів в комплексній моделі мотивації працівників закладів вищої освіти дасть можливість розробити більш персоналізовані та ефективні мотиваційні програми, що відповідають реальним вимогам та очікуванням викладачів і враховують сучасні виклики та тенденції в освіті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні соціо-економічні зрушення, зміна поколінь та трансформації ринку праці змінюють акценти і в наукових дослідженнях мотивації персоналу. Зокрема, детермінанти мотивації праці в умовах становлення Індустрії 4.0

та перспективи покоління Z досліджують у своїх наукових працях як провідні вітчизняні науковці Колот А. М., Герасименко О. А. [6], так і закордонні вчені Binczycki B., Łukasinski W., Dorocki, S. [11], Wehartaty T., Ellitan L. [16]. Водночас, актуальні управлінські та соціо-економічні проблеми мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці в умовах воєнного часу розглядають у своїй науковій праці Герасименко О. та Потапенко А. [1].

Сайко В.Р. проводить історичний екскурс, аналіз та узагальнення базових визначень поняття "мотивація", що були сформовані зарубіжними та вітчизняними науковцями [8]. Ігнатюк В., Туніна Г. [3] вивчають мотивацію персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством та доводять значимість мотивації персоналу як головного важеля управління персоналом. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. [4] обґрунтовують важливість формування системи взаємозв'язків між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів та цілями окремих працівників підприємства, а також взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці.

Також дослідження зв'язку та впливу мотивації праці разом з іншими чинниками, серед яких робоче середовище, залученість персоналу, навчання і розвиток персоналу, задоволеність роботою та ін., на продуктивність персоналу здійснювали зарубіжні вчені Anggrainia N. [10], Firgan Lussa M., Sudiro A., & Dwi Vata Hapsari R. [13], Laily E.D.R, Mulyono S., & Wijayanti T.C. [14], Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. [15]. Це демонструє значний науковий та практичний інтерес до аналізу впливу мотивації праці з-поміж інших чинників на забезпечення та підтримання високої продуктивності праці і залученості працівників компаній. Керівництво сучасних компаній має розуміти ці взаємозв'язки і бути в змозі забезпечити мотиваційний стимул для працівників шляхом підвищення заробітної плати та стимулювання праці, а також підвищення рівня залученості і професійного розвитку працівників, щоб вони могли працювати більш ефективно та результативно.

Враховуючи важливу роль науково-освітньої сфери у формуванні передумов для підвищення інтелектуального потенціалу суспільства, інноваційного розвитку економіки та основ становлення Економіки 4.0, науковці

дедалі більше акцентують увагу на сучасних факторах, специфічних особливостях та заходах мотивації праці педагогічних і науково-педагогічних працівників освітніх закладів.

Зокрема, Олексенко С. В. та Хоменко О. А. досліджують мотивацію професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні [7]. Сучасні дослідження також фокусуються на визначенні ефективних стратегій для підвищення мотивації науково-педагогічних працівників. Козинець А. [5] акцентує на специфіці діяльності науково-педагогічних працівників, котра вирізняється творчим, дослідницьким, інноваційним характером, та має освітню та комунікативну спрямованість. Науковець систематизує завдання системи мотивації у закладі вищої освіти, функціональні особливості управління мотивацією науково-педагогічних працівників, мотиваційні регулятори управління персоналом закладу вищої освіти.

Також важливою складовою є створення сприятливого академічного середовища, саме тому важливим є дослідження психології педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти, якій присвячено наукову працю Іваненко І. [2].

Чмутова І., Миронова О., Бихун І. [12] здійснили практичний аналіз рівня середньої заробітної плати в системі освіти України та чисельності її працівників порівняно з іншими видами економічної діяльності. Автори констатували кризу та загальну фінансову неприязливість роботи в освітній сфері. На основі власного соціологічного дослідження науковці проаналізували мотиваційні фактори викладачів вищих та середніх навчальних закладів Харківської області. Вони з'ясували, найбільш демотивуючі фактори, з якими стикаються респонденти на роботі. З-поміж них, зокрема, неналежний рівень оплати праці, брак матеріалів і обладнання, проблема ненормованого робочого графіка, тиск і стресові умови праці, несприятлива атмосфера в колективі, велика кількість звітів і відсутність похвали з боку керівництва, надмірне навантаження тощо. Результати даного та інших досліджень мають враховуватись керівництвом освітніх закладів для зменшення впливу зазначених демотивуючих факторів на загальний рівень мотивації персоналу та покращити систему мотивації у закладах вищої освіти.

Завдання дослідження. У статті поставлено завдання щодо аналізу основних концептуальних засад формування сучасної моделі мотивації персоналу в закладах вищої освіти, з акцентом на специфіку мотивації нау-

ково-педагогічних працівників. Досліджується вплив організаційного середовища на мотиваційні процеси, а також важливість інтеграції індивідуальних потреб викладачів з загальними цілями закладу для підвищення їхньої залученості та продуктивності. Окрім того, обговорюються методи оцінювання ефективності мотиваційних програм і систем винагород, що можуть бути застосовані для стимулювання професійного зростання викладачів, з метою розробки комплексного підходу до мотивації персоналу.

Результати дослідження. Складові моделі мотивації персоналу підприємства, особливо в контексті науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, включають кілька ключових елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективності та продуктивності праці (рис. 1).

Мотиви і потреби науково-педагогічних працівників є основою для формування мотиваційних стратегій. Вони можуть бути класифіковані за різними рівнями, починаючи від базових потреб (фізіологічні, безпеки) до вищих (соціальні, потреба в повазі та самореалізації). У контексті науково-педагогічних працівників важливо враховувати їхні професійні потреби, такі як потреба в розвитку, визнанні та можливостях для досліджень.

Загальні цілі та стратегія розвитку закладу вищої освіти, такі як підвищення якості надання освітніх послуг, наукові дослідження та інновації, конкурентоспроможність ЗВО та ніші мають бути узгоджені з інтересами, цілями та професійними завданнями науково-педагогічних працівників. Загалом, це створює синергію між індивідуальними та організаційними цілями, що сприяє підвищенню мотивації академічного персоналу.

Як зазначають Чмутова І., Миронова О., Бихун І. [12, с. 42], вплив мотивації на трудову поведінку персоналу є індивідуалізованим, оскільки залежить від ряду факторів. Керівництво кожної організації має не лише правильно оцінювати спрямованість дій своїх підлеглих, однак також зрозуміти, як спрямувати ці дії на досягнення загальних цілей. Ефективний процес мотивації повинен включати мотиви і стимули і базуватися на виявленні потреб, що пояснюють трудову поведінку як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Мета діяльності закладу вищої освіти полягає у забезпеченні високоякісного освітнього процесу та наукових досліджень. Визначення чітких і досяжних цілей допомагає працівникам зрозуміти, як їхня робота сприяє загаль-

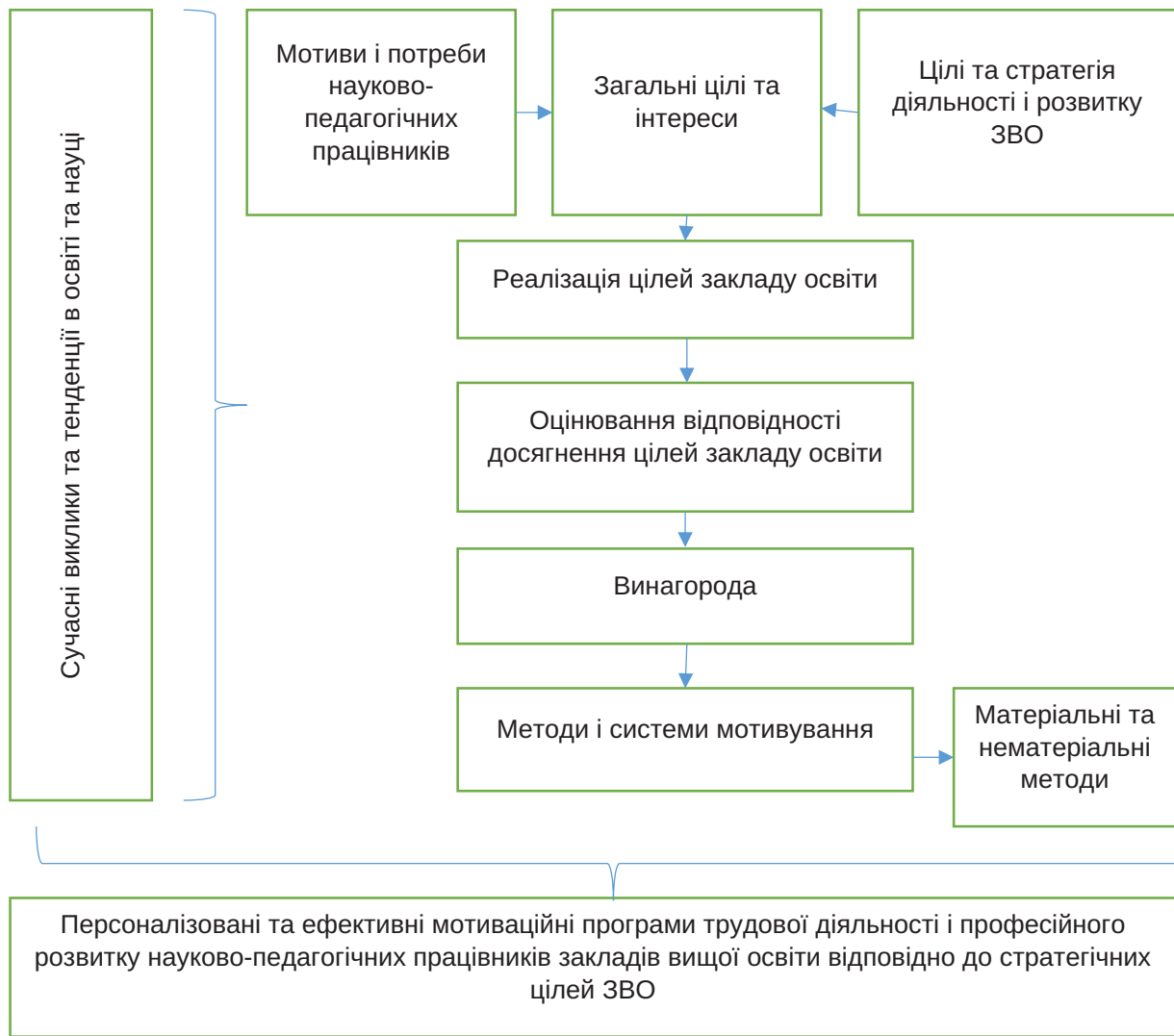


Рис. 1. Модель мотивації персоналу науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти

Джерело: побудовано автором на основі [4]

ному успіху ЗВО, що підвищує їхню мотивацію до досягнення цих цілей.

Реалізація цілей. Для успішної реалізації цілей важливо забезпечити належні ресурси та підтримку. Це може включати доступ до навчальних матеріалів, фінансування наукових проєктів, а також створення умов для професійного розвитку, створення сприятливого академічного середовища. Викладачам мають пропонуватись можливості для підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, стажування як в Україні, так і за кордоном. Також має заохочуватись участь в грантових програмах, науково-прикладних дослідженнях тощо. Сприятливе середовище і доступ до ресурсів, таких як лабораторії, бібліотеки, репозитарії, сучасні освітні онлайн платформи тощо, а також можливість працювати зі студентами

та колегами над цікавими проєктами також мають заохочувати професійний розвиток викладачів. Підтримка з боку адміністрації і відповідна організаційна культура є критично важливою для мотивації науково-педагогічних працівників.

Оцінювання відповідності досягнення цілей ЗВО має на меті регулярне оцінювання результатів і ключових показників діяльності науково-педагогічних працівників та дозволяє виявити як їхні досягнення, так і проблемні напрями для подальшого розвитку та удосконалення. Це може здійснюватись через системи оцінювання або рейтингування кафедр та самих науково-педагогічних працівників за системою визначених у ЗВО кількісних та якісних показників, їх значущості (вагових коефіцієнтів), методичних засад розрахунку

рейтингу тощо. Періодичність такого оцінювання, прозорість методики рейтингування, інформування працівників про процедуру і щорічні результати оцінювання та ін., тобто зворотній зв'язок від адміністрації ЗВО допомагає працівникам зрозуміти, як їхня робота впливає на загальні цілі закладу, і який внесок кожного. Це тим більше важливо, оскільки для викладачів і науковців закладів вищої освіти значущим є визнання їхньої експертності та професіоналізму, їх внеску в загальні результати діяльності кафедри та університету, їх досвіду та зусиль у підготовці здобувачів освіти, врахування показників і зусиль при рейтингуванні тощо.

Оцінювання ефективності існуючих мотиваційних програм. У сучасних закладах вищої освіти важливо не лише впроваджувати мотиваційні програми, але й регулярно оцінювати їхню ефективність. Оцінювання може здійснюватися різноманітними методами, такими як анкетування, інтерв'ю з викладачами, а також аналіз результатів їхньої діяльності. Використання анкет дозволяє отримати кількісні дані про рівень задоволеності викладачів різними аспектами професійної діяльності, умовами праці та елементами існуючої компенсаційної системи, а також про їхні потреби та очікування. Це, у свою чергу, допомагає адміністрації виявити сильні та слабкі сторони існуючих програм та адаптувати їх відповідно до змінних умов.

Винагорода як мотиваційний інструмент є одним із ключових елементів компенсаційних програм. Вона може бути матеріальною (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальною (визнання, можливості для професійного і кар'єрного зростання). Важливо, щоб система винагороди була прозорою та справедливою, що дозволить викладачам відчувати свою цінність у колективі закладу вищої освіти. Наприклад, запровадження нагород за високі досягнення в науковій діяльності або за досягнення у педагогічній діяльності може стимулювати викладачів до підвищення якості своєї роботи.

Дійсно, зовнішня оцінка та визнання відіграють важливу роль у мотивації науково-педагогічних працівників. Вони включають в себе: оцінки та відзнаки за видатні досягнення та внесок у розвиток освіти та науки; нагороди та премії за високі показники в навчальній, науковій та методичній роботі; публічне визнання заслуг викладачів на рівні закладу вищої освіти, регіону чи держави та ін. Ці форми зовнішнього визнання надають

об'єктивну оцінку професійної діяльності науково-педагогічних працівників. Вони можуть суттєво впливати на рейтинг викладача, його репутацію та кар'єрне зростання. Публічне визнання досягнень викладачів надихає їх на постійне вдосконалення та підвищення якості викладання і наукових досліджень. Зовнішні стимули, якщо застосовуються виважено і справедливо, можуть бути ефективним інструментом для заохочення бажаної поведінки та результатів.

Проте, не менш важливо приділяти увагу розвитку внутрішньої мотивації науково-педагогічних працівників. Вона ґрунтується на їхніх внутрішніх цінностях, інтересах, покликанні та особистих цілях. Внутрішня мотивація, як правило, є більш стійкою та дозволяє досягати високих результатів на постійній основі.

Ефективна система мотивації повинна поєднувати зовнішні стимули та визнання з розвитком внутрішньої мотивації науково-педагогічних працівників. Лише за такого комплексного підходу можна забезпечити високу залученість та продуктивність персоналу закладів вищої освіти.

Виходячи із зазначеного, *індивідуалізація підходів до винагороди* набуває надзвичайного значення в сучасних умовах. Кожен викладач має свої унікальні потреби, мотиви, ціннісні установки, які формують його психологічний мотиваційний профіль, тому важливо індивідуалізувати підходи до винагороди, враховуючи у тому числі і внесок кожного в загальні результати діяльності. Індивідуальний підхід до винагороди може суттєво підвищити мотивацію викладачів, оскільки вони відчують, що їхні зусилля і досягнення визнаються та цінуються.

На практиці це може бути досягнуто такими методами, як підвищення заробітної плати за результатами (встановлення системи бонусів або премій за досягнення певних навчальних цілей або якості викладання), визнання досягнень (вручення сертифікатів або нагород, зокрема проходження онлайн-курсів або створення успішних масових відкритих онлайн-курсів); проведення регулярних оцінок і фідбеку; участь у професійних програмах розвитку; підтримка та ресурси для дослідницької діяльності (розробки нових методик); система заохочень за творчість та інновації (сприяння креативності та впровадженню новаторських підходів); підтримка у вирішенні труднощів, з якими вони можуть зіткнутися в процесі викладання [2, с. 83].

Зазначені та інші складові мотивації персоналу (Табл. 1) в закладах вищої освіти повинні бути інтегровані в єдину компенсаційну систему, що враховує потреби працівників, цілі організації, методи оцінювання та винагороди. Це дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку науково-педагогічних працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на якість освітнього процесу.

На нашу думку, це дає цілісне уявлення про модель мотивації праці у закладах вищої освіти, включаючи ключові елементи, детермінанти мотивації, інструменти мотивації та цільові показники. Наведена система може допомогти створити мотивуюче середовище для викладачів у ЗВО, сприяючи їхньому професійному розвитку та підвищуючи загальну ефективність роботи.

Варто зазначити, що оцінювання ефективності мотиваційних програм та системи винагороди є критично важливими для стимулювання професійного зростання викладачів у закладах вищої освіти. Регулярний зворотний зв'язок, індивідуалізовані підходи до винагороди та прозорість у системі оцінювання допоможуть створити сприятливе середовище для розвитку викладачів. Це не лише підвищить їхню мотивацію, але й сприятиме загальному успіху освітнього процесу, що в свою чергу вплине на якість освіти та наукових досліджень у закладі.

Отже, глибоке розуміння внутрішніх аспектів системи мотивації науково-педагогічних працівників у закладах вищої освіти дозволяє керівникам ефективно реалізовувати політику в сфері трудових відносин. Враховуючи існу-

Таблиця 1

Основні засади моделі мотивації праці у закладах вищої освіти

Елементи	Детермінанти мотивації	Інструменти мотивації	Цільові показники
Визначення цілей і завдань	Зрозумілість і досяжність цілей	Планування і комунікація, моніторинг досягнень	Виконання поставлених завдань, кількість досягнутих цілей
Організаційна культура	Підтримка і залучення	Комунікації, інформування, зустрічі, корпоративні заходи	Рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів
Матеріальні стимули	Конкурентність і справедливості винагороди	Заробітна плата, інші матеріальні елементи компенсаційного пакету, гранти	Рівень заробітної плати, кількість премій та грантів тощо
Нематеріальні стимули	Визнання та розвиток	Нагородження, можливості навчання і підвищення кваліфікації	Кількість нагород, кількість підвищень кваліфікації
Участь у прийнятті рішень	Відчуття значущості	Колективні збори, опитування	Рівень участі у прийнятті рішень, кількість запропонованих ініціатив
Гнучкість у роботі	Задоволення від роботи, баланс між роботою та особистим життям	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи	Рівень задоволення працівників, зниження стресу
Підтримка інновацій	Заохочення креативності і новаторства	Конкурси інновацій, фінансування інноваційних проектів	Кількість інноваційних проектів, фінансові інвестиції в інновації
Зворотний зв'язок	Систематичне інформування про результати	Регулярні звіти, зворотний зв'язок від керівництва	Частота зворотного зв'язку, рівень задоволення зворотним зв'язком
Баланс між роботою та особистим життям	Здоров'я і добробут	Відпустки, гнучкі умови праці	Рівень задоволеності працею працівників

Джерело: побудовано автором

ючі форми та методи мотивації, систему мотивації слід формувати за наступною послідовністю:

1) діагностика чинної системи мотивації – оцінювання ефективності існуючих підходів до мотивації науково-педагогічних працівників;

2) визначення базових цілей компенсаційної політики, що сприятимуть підвищенню мотивації і залученості персоналу;

3) розроблення елементів системи матеріального стимулювання, які відповідають потребам та очікуванням викладачів;

4) формування компонентів системи нематеріального стимулювання – розробка програм визнання, розвитку кар'єри та професійного зростання, які підвищують задоволеність працівників.

5) створення внутрішніх нормативних документів – розробка чітких регламентів і політик, що регулюють процеси мотивації та заохочення науково-педагогічних працівників.

Ця послідовність допоможе забезпечити комплексний підхід до мотивації, що враховує специфіку роботи вищих навчальних закладів та потреби їхніх працівників.

Висновки. На нашу думку, серед ключових заходів, які можуть сприяти вирішенню актуальних проблем у сфері оплати праці та мотивації науково-педагогічних працівників, і які мають стати напрямами подальших наукових досліджень, можна навести такі основні:

Збільшення щорічних видатків на освіту і науку, що має на меті забезпечення належного фінансування для підвищення якості освіти та наукових досліджень.

Удосконалення Єдиної тарифної сітки, що передбачає перегляд розрядів і коефіцієнтів оплати праці для забезпечення диференціації в оплаті з урахуванням складності та результативності роботи науковців.

Усунення диспропорцій в оплаті праці для забезпечення справедливого рівня заробітної плати, що відображає внесок кожного працівника.

Оптимізація нарахування надтарифних елементів заробітної плати, що передбачає розроблення механізмів для справедливого розподілу додаткових винагород.

Урахування всіх аспектів наукової та педагогічної діяльності для визнання усіх досягнень і внеску викладачів у розвиток науки та освіти.

На рівні закладів вищої освіти доцільно рекомендувати: розроблення системи мотивації (створення комплексної системи, що включає матеріальні, нематеріальні та статусні стимули для науково-педагогічних працівників); визначення чітких критеріїв для додаткових винагород (встановлення об'єктивних стандартів для нарахування премій та інших форм заохочення); впровадження прозорих систем оцінювання (розробка об'єктивних методик оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників та кафедр); рейтингування та публікація результатів (створення системи рейтингів, які враховуватимуться при реалізації стимулюючих заходів).

Ці кроки можуть суттєво покращити мотивацію науково-педагогічних працівників і підвищити загальний рівень освіти та науки в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46.
- Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. *Молодий вчений*. 2024. (125). С. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>
- Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
- Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 166–172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf
- Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022 (304). № 2. Том 2. С. 166–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28)
- Колот А. М., Герасименко О. А. Покоління Z і соціально-трудова платформа "Праця 4.0": імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 2. С. 103–138. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001138813>

7. Олексенко С. В., Хоменко О.А. Дослідження мотивації професійної діяльності вчителів в умовах війни в Україні. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. Issue No 31. Part 4. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-31-00-075
8. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36. 2023. С. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
9. Яковенко О. І., Макеєва Є.О. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>
10. Angraini N. The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*. 2024. 4(1). P. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.273>
11. Binczycki B., Łukasinski W., Dorocki, S. Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0 – The Gen Z. Perspective. *Sustainability*. 2023. 15, 12069. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151512069>
12. Chmutova I., Myronova O., Bykhun I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development Management*. 2022. Vol. 21, No. 2. P. 40-50. DOI: 10.57111/devt.20(2).2022.40-50
13. Firgan Lussa M., Sudiro A., & Dwi Vata Hapsari R. The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 2023. 12(9). P. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
14. Laily E.D.R, Mulyono S., & Wijayanti T.C. The effect of training and work motivation on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2024. 07(01). P. 809–815. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10590879>
15. Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(1), 220–231. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
16. Wehartaty T., Ellitan L. Building a digital workplace in the era of industry 4.0 and the digital economy. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2023. 18(02). P. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.2.0787>

REFERENCES:

1. Herasymenko O., Potapenko A. (2023) Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of Staff Motivation in the Context of Labor Market Transformations in Ukraine During Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-46. (in Ukrainian)
2. Ivanenko I. (2024) Psykholohiia pedahohichnoi motyvatsii vykladachiv u zakladakh vyshchoi osvity [Psychology of Pedagogical Motivation of Lecturers in Higher Education Institutions]. *Molodyi vchenyi*, no. 125, pp. 79–84. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-9>. (in Ukrainian)
3. Ihnatiuk V., Tunina H. (2023) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Staff Motivation as a Factor in Enhancing the Effectiveness of Enterprise Management Systems]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 2, no. 1, pp. 75–83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08. (in Ukrainian)
4. Zastavniuk L. I., Lypovetska T. R. (2019) Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenty pidpriemstva [Issues of the Staff Motivation System in Modern Enterprise Management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(14), pp. 166–172. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf. (in Ukrainian)
5. Kozynets A. (2022) Funktsionalni osoblyvosti upravlinnia motyvatsiieiu pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity [Functional Features of Managing Employee Motivation in Higher Education Institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 304, no. 2, part 2, pp. 166–175. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-28). (in Ukrainian)
6. Kolot A. M., Herasymenko O. A. (2020) Pokolinnia Z i sotsialno-trudova platforma "Pratsia 4.0": imperatyvy vzaiemodii [Generation Z and the Social-Labor Platform "Labor 4.0": Imperatives of Interaction]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 2, pp. 103–138. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001138813>. (in Ukrainian)
7. Olexsenko S. V., Khomenko O.A. (2024) Doslidzhennia motyvatsii profesiinoi diialnosti vchyteliv v umovakh viiny v Ukraini [Study of Professional Activity Motivation of Teachers in the Context of War in Ukraine]. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, Issue No. 31, Part 4. DOI: 10.30890/2567-5273.2024-31-00-075. (in Ukrainian)

8. Saiko V.R. (2023) Doslidzhennia poniattia "motyvatsiia" v konteksti upravlinnia personalom [Study of the Concept of "Motivation" in the Context of Personnel Management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 36, pp. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>. (in Ukrainian)
9. Iakovenko O. I., Makieieva Ye.O. Teoretychni zasady systemy motyvatsii pedahohichnykh pratsivnykiv do vprovadzhennia innovatsii. [Theoretical Foundations of the Motivation System for Pedagogical Staff for Innovation Implementation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-05>. (in Ukrainian)
10. Anggraini N. The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*. 2024. 4(1). P. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.55942/jeb1.v4i1.273>
11. Binczycki B., Łukasinski W., Dorocki, S. Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z. Perspective. *Sustainability*. 2023. 15, 12069. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151512069>
12. Chmutova I., Myronova O., Bykhun I. Methods of improving staff motivation system in educational institutions. *Development Management*. 2022. Vol. 21, No. 2. P. 40-50. DOI: [10.57111/devt.20\(2\).2022.40-50](https://doi.org/10.57111/devt.20(2).2022.40-50)
13. Firgan Lussa M., Sudiro A., & Dwi Vata Hapsari R. (2023) The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 12(9). P. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
14. Laily E.D.R, Mulyono S., & Wijayanti T.C. The effect of training and work motivation on employee performance through job satisfaction. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2024. 07(01). P. 809–815. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10590879>
15. Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*. (2147-4478), 13(1), 220–231. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
16. Wehartaty T., Ellitan L. (2023) Building a digital workplace in the era of industry 4.0 and the digital economy. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 18(02). P. 207–217. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.2.0787>