

stranakh ES: natsyonal'nyy y podnatsyonal'nyy aspekty / V. Klavdyenko // Problemy teoryy y praktyky upravlenyya. – 2007.-#10. – S.58-59.

7. Knyazeva E.N. Koэvol'yutsyya slozhnykh sotsyal'nykh struktur: balans doly samoorhanyzatsyy y doly upravlenyya / E.N.Knyazeva, S.P. Kurdyumov. – M.: Kom knyha, 2006. – 272 s.

8. Kuznyetsova E. Stratehycheskaya kontseptsiya ustoychyvoho razvytyya ékonomyky / E.Kuznetsova// Problemy teoryy y praktyky upravlenyya. – #6. – 2007. – S.35-43.

9. Myl'ne B.Z. Teoriya orhanyzatsyy: uchebnyk / B.Z. Myl'ne. – M.: YNFRA-M, 1999. – 480 s.

10. Ravynskyy R.V. Synerhetyka y protsessy razvytyya slozhnykh system / R.V.Ravynskyy // Voprosy fylosofyy. – 2006. – #2. – S.162-169.

11. Fomyn Ya.A. Dyahnostyka kryzysnoho sostoyanyya predpryyatyua: ucheb. posob. / Ya.A.Fomyn.-M.: YuNYTY-DANA, 2003. – 349 s.

*Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., професор, кафедра зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету*

*12.05.2016*

УДК 331.446

*Яковенко Олена*

## **ЗАСОБИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНИМ ПЕРСОНАЛОМ**

Обґрунтовано актуальність забезпечення мотивації науково-педагогічного персоналу. Висвітливши загальні підстави мотивації, автором проаналізовані завдання мотивації та стимулювання науково-педагогічного персоналу. Наголошується на значущості для педагогічної професії саме нематеріальної складової мотивації. Проведений аналіз поглядів науковців на специфіку та засоби

нематеріального стимулювання. Автором запропоновані конкретні заходи щодо нематеріального стимулювання науково-педагогічного персоналу. Показується важливість в арсеналі керівника навчального закладу різноманітних заходів для індивідуалізації їх застосування та отримання від застосованої системи мотивації очікуваних результатів. Простежується висновок про те, що належна система мотивування працівників навчальних закладів не тільки призводить до підвищення результативності педагогічної та наукової діяльності працівників, їх саморозвитку та самореалізації, але й сприяє успіху та підвищенню іміджу навчального закладу в цілому.

**Ключові слова:** мотив, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, стимул, засоби мотивації, науково-педагогічний персонал.

*Яковенко Елена*

## **СРЕДСТВА НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ**

Обоснована актуальность обеспечения мотивации научно-педагогического персонала. Осветив общие основы мотивации, автором проанализированы задания мотивации и стимулирования научно-педагогического персонала. Акцентируется внимание на значимости для педагогической профессии именно нематериальной составляющей мотивации. Проведен анализ взглядов ученых на специфику и средства нематериального стимулирования. Автором предложены конкретные меры относительно нематериального стимулирования научно-педагогического персонала. Показывается важность в арсенале руководителя учебного заведения разнообразных мероприятий для индивидуализации их применения и получения от внедренной системы мотивации ожидаемых результатов. Прослеживается вывод о том, что надлежащая система мотивирования работников учебных заведений не только приводит к повышению результативности педагогической и научной деятельности работников, их саморазвития и самореализации, но и способствует успеху и повышению имиджа учебного заведения в целом.

**Ключевые слова:** мотив, внутренняя мотивация, внешняя мотивация, стимул, средства мотивации, научно-педагогический персонал.

*Yakovenko Olena*

## **MEANS OF IMMATERIAL MOTIVATION AS A COMPONENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF SCIENTIFIC – TEACHING STAFF**

It's founded the urgency of ensuring the motivation of scientific and pedagogical staff. Highlighting the common ground of motivation, the author analyzes the problem of motivation and stimulation of scientific-pedagogical personnel. It's noted the importance of the teaching profession just immaterial motivation component. The views of scientists were analyzed in non-financial incentives funds. The author suggests specific measures to non-financial incentives of research and teaching staff. Showing the importance of the head in the arsenal of the institution of different activities to personalize their application and receipt of the application of the system of motivation of the expected results. It traced the conclusion that the appropriate system of motivation of employees of educational institutions not only increases the effectiveness of teaching and research activities of employees, their self-development and self-realization, but also contributes to the success and improvement of the image of the institution as a whole.

**Keywords:** motive, intrinsic motivation, extrinsic motivation, incentive, motivation tools, scientific and pedagogical staff.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління навчальними закладами неможливе без управління його персоналом.

Науково-педагогічний персонал – це особлива соціально-професійна складова нашої еліти – це інтелектуальний потенціал нації. Від рівня його компетенції, інтелектуальних, творчих та професійних здібностей, ціннісних та моральних орієнтирів залежить професійне й соціальне становлення студентів, до того ж якість науково-педагогічного персоналу є одним з основних індикаторів при ліцензуванні та акредитації ВНЗ, а отже впливає на його імідж та рейтинг. Таким чином, у сфері освіти людський фактор грає визначальну роль і керівництво навчального закладу повинне додати усі зусилля для якнайкращої мотивації діяльності

свого персоналу. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі проблема мотивації діяльності працівників підприємств ретельно вивчається протягом багатьох років [4, 7, 8, 9, 10] проте проблема мотивації діяльності науково-педагогічних працівників, зокрема ВНЗ, не достатньо вивчена.

Зокрема, у цій сфері відзначимо роботи А. Б. Бакурадзе [3], Н. Т. Гончарук [5], М. В. Гриньова [6], О. І. Мармаза [11], О. Д. Матросова [12] та ін.

Не дивлячись на інтерес науковців до зазначеної тематики, існує значна складність мотивації інтелектуальної праці освітян, адже неможливо провести паралель між затратами праці науково-педагогічних працівників та їх кінцевим результатом.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Мотивами в управлінні професійним розвитком науково-педагогічного персоналу безумовно є матеріальні, наприклад такі як збільшення посадового окладу внаслідок обрання на вищу посаду, доплати внаслідок присудження наукового ступеня або присвоєння вченого звання, надання винагород за наукову та науково-педагогічну діяльність, надання інших матеріальних виплат, передбачених колективним договором ВНЗ, забезпечення житлом, надання пільгових позик тощо. Проте, в умовах сьогодення, особливо державні ВНЗ не в змозі повністю забезпечити матеріальну мотивацію своїх кадрів. До того ж зазначені декотрі матеріальні стимули в силу особливості змісту діяльності викладачів (наприклад, доплати за присвоєння вченого звання) для більшості науково-педагогічних працівників є мотивом не матеріальним, а мотивом професійного хисту.

Тому вважаємо актуальним розгляд засобів саме нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників та використання їх як ефективного методу управління персоналом.

**Завданням статті:** виявити актуальну нематеріальну мотивацію, стимули професійної діяльності науково-педагогічних працівників, що впливають на поліпшення якості роботи викладача.

Предмет - мотиваційні заходи, які сприяють підвищенню професійної компетентності науково-педагогічного персоналу ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація – це процес спонукування себе та інших для досягнення особистих цілей або цілей організації [10, с. 129].

В мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та

стимулу:

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна [16, с. 55].

Якщо стимул усвідомлений індивідом, стає його внутрішньою потребою, а не відповіддю на подразник, тоді він буде одночасно й мотивом.

Можемо виділити наступні завдання мотивації та стимулювання науково-педагогічного персоналу:

- стимулювання у кожного працівника потреби у процесі праці, творчого ставлення до нього, професійного зростання;
- формувати у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації і стимулювання в процесі праці;
- вироблення навичок і компетенцій до максимального використання людського, трудового потенціалу співробітників ВНЗ, як ресурсу освітньої організації;
- навчання персоналу і керівного складу соціально-психологічним основам внутрішньо-організаційного спілкування, створення системи цільового задоволення потреб персоналу;
- формування у кожного керівника системних підходів до ефективного управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації;
- підвищення ефективності діяльності ВНЗ.

Провідними мотивами трудової діяльності є матеріальні стимули (стабільність доходів, підвищення грошової винагороди за окремі здобутки, премії та доплати тощо. Однак матеріальні стимули для працівників вищої школи не можуть розглядатися як найвища цінність, виключно заради досягнення якої вони займаються професійною діяльністю, адже професія викладача – це покликання, обираючи яке майбутній педагог розуміє і усвідомлює усю соціальну відповідальність, значимість цієї професії та її різноплановість. Отже, для людей цієї професії значимими є нематеріальні стимули.

О. Д. Матросов дуже чітко розмежував матеріальну та нематеріальну мотивацію, віднісши до останньої такі заохочення до амотивованості роботи, які не видаються співробітникам у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили [12, с. 111]. Дані стимули спонукання трудових ресурсів, можуть бути спрямовані як на окремого працівника, так і на колектив в цілому.

Безпосередньо нематеріальне стимулювання М. С. Гусарова [7] розподіляє на соціальне (підвищення якості трудового життя, управління кар'єрою), моральне (систематичне інформування персоналу, організація корпоративних заходів, офіційне визнання заслуг, регулювання взаємовідносин в колективі), творче (залучення персоналу в процес управління, організація трудових змагань) і стимулювання вільним часом (надання додаткового часу відпочинку, встановлення гнучких режимів робочого часу, застосування гнучких форм зайнятості).

Сенс будь-якої діяльності полягає в результаті, але не обмежується ним. Адже сама по собі діяльність теж має сенс: суб'єкта спонукає сам процес діяльності, а не її результат. Саме на підґрунті цих компонентів виокремлюють види мотивації: внутрішню та зовнішню.

Внутрішня мотивація є базовою і виконує психологічну функцію особистісного росту, яка діє протягом усього життя людини. Внутрішньо мотивована поведінка повністю впливає із інтересів особистості, не потребує віддалених вигід, однак, для своєї підтримки вимагає задоволення базових психологічних потреб у амотивованості, компетентності та близьких стосунках.

Мотиваційне ядро науково-педагогічної діяльності становлять саме внутрішні мотиви, які можна умовно поділити на дві групи:

- мотиви, пов'язані із змістом праці - творчий характер праці, прагнення реалізувати своє педагогічне покликання, передати знання та досвід, самореалізація в науково-дослідній діяльності;

- мотиви, пов'язані з умовами праці, специфічними для вищої школи, - бажання перебувати в інтелектуальному середовищі, спілкування в творчому колективі, можливості для кар'єрного просування. Мотиви – відносно стійкі прояви особистості. Однак, мотивація – це не лише сукупність мотивів, актуальну мотивацію формують ще й ситуативні фактори [9, с. 8].

Зовнішня мотивація – детермінація поведінки фізіологічними потребами і стимуляцією середовища. Внутрішня (процесуальна мотивація) – зумовленість поведінки факторами, що не пов'язані із впливом середовища і фізіологічними потребами [9, с. 97]. Внутрішня мотивована поведінка здійснюється заради себе самої (сам процес і зміст діяльності викликає інтерес). Тоді як зовнішній мотив актуалізується, коли головною причиною діяльності є отримання того, що перебуває поза нею (грошей, слави, влади тощо).

Визначальними особливостями мотивації та стимулювання науково-педагогічних працівників є потреби щодо здобуття та розширення професійних компетенцій, які знаходять своє відображення в інтересі ведення наукової та науково-педагогічної діяльності.

Наголосимо, що творчий характер праці науково-педагогічних працівників зумовлює різноманіття їх особистісно-значущих потреб і, відповідно, мотивів.

Науковці виділяють різні види нематеріального мотивування науково-педагогічного персоналу.

Так, А. К. Байметов усі мотиви педагогічної діяльності розподілив на три групи:

- мотиви обов'язку;
- мотиви зацікавленості і захопленості предметом, що викладається;
- мотиви захопленості спілкуванням із учнями – так звана «любов до молоді»[2, с. 229].

Дослідження показало, що за характером домінування цих мотивів виділяються чотири групи викладачів: з переважанням мотивів обов'язку; з домінуванням інтересу до дисципліни, що викладається; з домінуванням потреби спілкування в контексті навчального процесу; без провідного мотиву.

Зазначимо, що з означених груп, перша є найбільш численною, а остання навпаки – має найменше представників. Тут варто зазначити, що вимоги різносторонньо вмотивованого викладача до тих, хто навчається, гармонійні та не надмірні, в той час як домінування почуття обов'язку спонукає до авторитарності.

Л. Н. Захарова, уточнюючи види професійних мотивів викладача, із великої області факторів називає наступні: матеріальні

стимули; спонукання, пов'язані із самоствердженням; професійні мотиви; мотиви особистісної самореалізації. Конкретизуючи, можна зазначити, що до зовнішніх стимулів, опосередковано пов'язаних із нематеріальною винагородою, відносяться також підвищення розряду, послаблення вимог та контролю; мотиви зовнішнього самоствердження, тобто самоствердження через позитивну оцінку оточуючих – іншою мовою, мотив престижу; професійний мотив в найзагальнішому вигляді виступає як бажання навчати та виховувати; мотив особистісної самореалізації полягає в сприйнятті педагогічної діяльності як можливості реалізувати себе як особистість та професіонал [1].

Л. С. Подимова та В. А. Сластьонін зазначають, що мотиви самореалізації відіграють провідну роль в позитивному сприйнятті викладачем нововведень у професійній сфері та займають провідне місце в системі мотивів інноваційної діяльності. Якщо вони сполучаються з професійними педагогічними мотивами, то цей викладач – людина з високим рівнем творчого потенціалу, що проявляється в прагненні досягти успіху в професійній діяльності без прагматичної мотивації. В цьому випадку викладач отримує задоволення від власно професійної діяльності, яка носить для нього глибинний особистісний зміст [156, с. 113].

Серед провідних мотивів трудової діяльності науково-педагогічних працівників І. П. Телегіна виділяє:

- самореалізацію – престиж спеціальності, імідж і престиж закладу, можливість кар'єрного зростання;

- пізнавальний процес, пошук істини, інтерес до обраної спеціальності, бажання вести науково-дослідну діяльність, творчий характер і зміст роботи;

- соціальні мотиви – бажання передати знання та досвід молодому поколінню, інтерес до виховної роботи, бажання принести користь суспільству;

- самоствердження і саморозвиток – можливість підвищення кваліфікації, визнання у вигляді вчених ступенів і звань, можливість розвитку інтелектуального потенціалу, належність до сімейної династії;

- інші мотиви – зручний графік роботи, тривала відпустка в літній період, робота в державній установі, сприятливе інтелектуальне та культурне середовище тощо [17, с. 60].



Узагальнюючи наведені підходи авторів щодо нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників, слід погодитися з думкою М. В. Виноградського, що:

- Задоволення працею залежить не тільки від неї самої, а й від виробничого оточення.

- Важливу роль відіграють контакти з керівництвом. Стиль керівництва повинен визначатися не тільки цілями організації, а й людським фактором.

- У нормальних обставинах працівник прагне до задоволення потреби у визнанні його людських цінностей. Ця потреба може бути задоволена завдяки залученню працівника до розробки рішень щодо проблем його діяльності, а також способом попереднього інформування про всі плановані нововведення.

- Мотиваційні фактори мають впливати на душевні, фізичні і розумові здібності для досягнення поставленої мети.

Інтерес до праці зростає частіше за все із зростанням компетенції і відповідальності, яка покладена на виконавця. Тому необхідно розширювати його відповідальність, довіривши йому функції самоконтролю, самостійного виконання роботи в цілому, спілкування зі споживачами і т.д. [4, с. 408-409].

Зважаючи на вищевказані думки науковців, можна запропонувати ряд заходів нематеріальної мотивації науково-педагогічного персоналу для підвищення їх творчого потенціалу, більш активної наукової роботи та ефективності педагогічної діяльності.

Систематичне інформування персоналу (збори колективу, ідеологічна робота, внутрішні ЗМІ, розширені наради та ін.) дозволять керівництву більш якісно інформувати колектив про діяльність та досягнення окремих працівників та стимулювати інших до досягнення їх рівня.

Залучення персоналу в процес управління: заохочення груп працівників до вирішення проблем організації, надання свободи розпоряджатися тими чи іншими ресурсами, ротація професорсько-викладацького складу і адміністративно-управлінського персоналу між собою та ін. З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні організацією вигідна як працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні й самоствердженні, а в ряді випадків і підвищенню його соціального статусу в трудовому

колективі. Участь працівника в управлінні спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності [8, с. 213]. Викладачі ВНЗ можуть брати участь в управлінні через представництво у вченій раді навчального закладу. Вони мають можливість приймати колегіальні рішення щодо обрання на посаду завідуючих кафедрами, ухвалення навчальних програм та навчальних планів, основних напрямів наукових досліджень, прийняття рішень з питань організації навчально-виховного процесу тощо.

Беручи участь в управлінні організацією, науково-педагогічний персонал має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями й навичками. Участь в управлінні дає змогу повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності управління навчальним закладом.

У рамках розвитку кар'єри: створення і реальне використання кадрового резерву; періодичні курси підвищення кваліфікації та перепідготовки. Зазначимо, що для науково-педагогічного персоналу важливі участь у наукових форумах (зокрема і зарубіжних), навчання щодо вдосконалення іноземної мови та володіння комп'ютерними технологіями, можливість стажування в інших навчальних закладах (зокрема і за кордоном), участь у програмах обміну. Доцільне створення творчих команд за напрямками творчих або наукових досліджень, участь в спільних проектах.

Організація змагань: різні учбові та професійні конкурси викликають змагальний ефект, що в свою чергу стимулює як викладачів так і студентів до досягнення якомога кращих результатів.

Оскільки в будь-якій організації високо цінується, коли працівники перевиконують заплановані завдання, у рамках заохочення за досягнуті успіхи необхідно запроваджувати публічне оголошення подяк, нагородження грамотами за семестр, рік, за результатами конкурсу, до державних, відомчих, університетським свят; розміщувати фотографії на Дошці пошани; можна ввести перехідний приз за кращі досягнення; застосовувати заохочення за участь у конкурсах. Для підвищення рівня нематеріальної мотивації

науково-педагогічного персоналу корисним було б надавати звання «Кращий викладач (науковець) року» найсумліннішим та найактивнішим із персоналу. Це стимулюватиме кожного працівника максимально віддаватися роботі, не порушувати правил внутрішнього трудового розпорядку, креативно та творчо підходити до своїх обов'язків. Така мотиваційна сфера буде особливо дієвою для персоналу із високою потребою визнання з боку колективу, керівництва та прагненням саморозвитку. Проте, керівництву не слід забувати, що наявність великої кількості подяк/грамот і їх незаслужоване вручення знижує мотиваційний фактор.

Підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі можливе як у результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, так і шляхом визнання наукових, науково-методичних та інших заслуг, пов'язаних із професійною діяльністю. Відповідний мотив викликатиме посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами

Підтримка розвитку корпоративної культури також важлива для мотивації персоналу. Наявність символів приналежності до навчального закладу виховує гідність, визначає статус та мотивує персонал до більш плідної діяльності. До цієї категорії мотивів можна віднести широке застосування корпоративної реклами, використання логотипів навчального закладу, забезпечення співробітників фірмовим канцелярським приладдям із зображенням логотипу навчального закладу і т. ін.

Практичне значення може мати стимулювання вільним часом. Таке стимулювання покликане регулювати поведінку працівника на основі зміни часу його зайнятості. Надання додаткового робочого часу чи часу відпочинку - приєднання додаткових днів до відпустки, творча відпустка (зокрема для проведення самостійних наукових досліджень). та ін. Встановлення гнучких режимів робочого часу: регулювання загальної тривалості робочого дня, тижня, застосування гнучких графіків роботи. Робота за вільним графіком як засіб стимулювання полягає в тому, що науково-педагогічному персоналу надається право

самому визначати режим роботи (час початку, закінчення та тривалості робочого дня), за винятком навчального процесу (графік встановлюється ВНЗ). Частина виховної, навчально-методичної та наукової діяльності працівників не вимагає обов'язкової присутності на робочому місці. Наприклад, підготовка документів для відкриття нової спеціальності або пакета документів для акредитації спеціальності, підготовка заявки на участь у гранті, перевірка студентських статей, наукових робіт тощо. Працівникам надається можливість виконувати таку роботу в домашніх умовах, використовуючи для оперативного обміну даними з робочим офісом Інтернет тощо.

Серед мотивів наукової діяльності вирішальна роль визнається за потребою науковця в самоактуалізації. Вищою формою самореалізації для вченого є наукова праця, втілена в інтелектуальному продукті. Отже, керівництво навчального закладу повинно сприяти науковим пошукам свого персоналу, можливо, шляхом надання додаткового робочого часу, інформуванням про конференції та семінари з досліджуваної тематики, закріпленням навчальним закладом прав інтелектуальної власності тощо.

Діяльність персоналу навчальних закладів визначається не окремим мотивом, а їх сукупністю, що створює певний мотиваційний комплекс [5, с. 254], саме тому керівником навчального закладу не лише повинна бути вироблена система мотиваційних заходів, вона повинна ще й ефективно застосовуватися до працівників.

Управління мотивацією зорієнтоване на усвідомлене та цілеспрямоване використання засобів мотивації. Для того, щоб мотивація несла очікувані результати, система мотивації в організації повинна будуватися на принципах системності (систематичний моніторинг її ефективності), комплексності, адресності, гнучкості, прозорості та динамічності. У кожної людини складається своя, відносно стійка система мотивів діяльності, залежно від її світогляду, спрямованості, рис характеру, самосвідомості, життєвого та професійного досвіду, інтелекту, психофізіології [14, с. 228].

Отже, управління мотивацією полягає в створенні сприятливих умов, які викликають у співробітників прагнення до активної діяльності. Управління мотивацією за В. А. Розановою [3, с. 62] передбачає: знання суттєвих потреб працівників, врахування

їхніх індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і прагнень, реалізацію індивідуального підходу, врахування міжособистісних стосунків в організації, вміння заохочувати, знання про ставлення працівників до роботи, доброзичливість у спілкуванні зі співробітниками, толерантність і етичність, повагу до співробітників, знання себе та особливостей своєї поведінки.

Поведінку людини, в тому числі в сфері науково-педагогічної праці, визначають його власні потреби, здібності, інтереси, ціннісні орієнтації, цільові установки, бажання, очікування. Для кожного працівника важливий індивідуальний набір, персональний комплекс мотивуючих заходів. Уніфікувати його для всіх співробітників навіть в рамках однієї освітньої організації - складне завдання. Тому керівництвом повинні бути враховані індивідуальні потреби і мотиви діяльності кожного співробітника і з арсеналу наявної системи стимулів обиратися ті, що найбільш ефективно вмотивують діяльність конкретного працівника.

Управління мотивацією педагогічного колективу навчального закладу взагалі та мотивацією кожного його окремого працівника є однією з умов, необхідних для перспективного розвитку навчального закладу, а отже і забезпечення його успіху.

**Висновок.** За своїм характером науково-педагогічна праця відноситься до категорії високоінтелектуальних і соціальнозначущих видів діяльності з широким спектром функціональних обов'язків, яка повинна стимулюватися відповідно до складної структури, що утворюють її мотиви.

Вибір засобів мотивації, розробка мотиваційної політики особливо актуальні для керівника освітньої організації, оскільки людський потенціал – це найбільш сенситивний ресурс соціального управління сучасними освітніми системами, укладеними в рамки стандартів, жорсткої регламентації і контролю фінансування. Завдання керівника освітньої організації – виробити гнучку нематеріальну мотиваційну політику, розробити широкий спектр практичних варіантів заохочення, адекватних витратам людських ресурсів і очікуванням персоналу.

Розкриваючи систему мотивації науково-педагогічної діяльності, слід зазначити, що для представників даної професійної групи визначальними зазвичай є не матеріальні мотиви, а потреби вищого порядку. Керівник ВНЗ повинен мати в своєму арсеналі

систему нематеріальних стимулів і грамотно їх використовувати, враховуючи індивідуальні потреби кожного співробітника.

Розглянуті основи нематеріального стимулювання послужать опорою для подальшої роботи по поліпшенню мотивації науково-викладацького персоналу. Актуальними напрямками подальших досліджень мотивації науково-педагогічного персоналу, на наш погляд, є виявлення безпосередньої залежності між існуючими потребами викладачів ВНЗ та фактичними заходами мотивації їх професійної діяльності, їх розширенням та систематизацією.

### *Література*

1. Айсмонтас Б. Б. Педагогическая психология. Опорные конспекты. – М.: Московский открытый социальный университет, 2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ido.rudn.ru/psychology/pedagogical\\_psychology/12.html](http://ido.rudn.ru/psychology/pedagogical_psychology/12.html)
2. Байметов А. К. Опыт комплексного изучения личности учителя / А. К. Байметов, А. М. Горфункель, Л. А. Перевощикова // Вопросы психологии личности и труда. – Свердловск, 1973. – С.228-230.
3. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов / А. Б. Бакурадзе – М.: Сентябрь, 2005. – 192 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
5. Гончарук Н.Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері освіти / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. – 2007. – № 1. – С. 250-256.
6. Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. Менеджмент загальноосвітнього навчального закладу: навчально-метод. посіб. / М. В. Гриньова, Л. В. Малаканова, Г. Ю. Сорокіна–Полтава: ПП «Астрія», 2012. – 311с.
7. Гусарова М. С. Управление персоналом: учебн. пособ. / М. С. Гусарова – Тюмень: Печатник, 2006. – 180 с.
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К. : КНЕУ, 2004. –398 с.
9. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. / С. С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.

10. Лук'яненко В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. О. Лук'яненко – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
11. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
12. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 110-113.
13. Мокін Б. І. Методологічні основи матеріального стимулювання ефективної діяльності персоналу ВНЗ із підготовки науково-педагогічних кадрів та створення якісної наукової продукції / Б. І. Мокін, Ю. В. Маримончик // Вісник ВПІ. – 2004. – № 2. – С. 26-31.
14. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової – Луганськ: Резніков В. С., 2011. – 306с.
15. Слостенин В. А. Педагогика: Инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова – М.: Магистр, 1997. – 224 с.
16. Сухарський В. С. Менеджмент / В. С. Сухарський – Тернопіль: Гал-Друк, 2001. – 340 с.
17. Телегіна И. П. Подходы к оценке мотивации профессиональной деятельности работников высшей школы на основе инноваций / И. П. Телегіна, И. В. Краковецкая // Вестник Томского Государственного Университета. – 2010. – № 3. – С. 59–63.

1. Aysmontas V. B. Pedagogicheskaya psikhologiya. Opornye konspekty. – М.: Moskovskuyu otkrytyy sotsyal'nyy unyversytet, 2001. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://ido.rudn.ru/psychology/pedagogical\\_psychology/12.html](http://ido.rudn.ru/psychology/pedagogical_psychology/12.html)

2. Baymetov A. K. Opyt kompleksnoho yzuchenyaya lychnosty uchytelya / A. K. Baymetov, A. M. Horfunkel', L. A. Perevoshchykova // Voprosy psikhologiy lychnosty y truda. – Sverdlovsk, 1973. – S.228-230.

3. Bakuradze A. B. Motyvatsyya truda pedagogov / A. B. Bakuradze – М.: Sentyabr', 2005. – 192 s.

4. Vynohrads'kyy M.D. Upravlinnya personalom: navch. posib. / M.D. Vynohrads'kyy. – К.: Tsentr navchal'noyi literatury, 2006. – 504 s.

5. Honcharuk N.T. Motyvatsiya y otsinka kerivnoho personalu u sferi osvity / N. T. Honcharuk // Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. – 2007. – # 1. – S. 250-256.
6. Hryn'ova M. V., Malakanova L. V., Sorokina H. Yu. Menedzhment zahal'noosvitn'oho navchal'noho zakladu: navchal'no-metod. posib. / M. V. Hryn'ova, L. V. Malakanova, H. Yu. Sorokina – Poltava: PP «Astraya», 2012. – 311s.
7. Husarova M. S. Upravlenye personalom: uchebn. posob. / M. S. Husarova – Tyumen': Pechatnyk, 2006. – 180 s.
8. Danyuk V. M. Menedzhment personalu: navch. posib. / V. M. Danyuk, V. M. Petyukh, S. O. Tsymbalyuk ta in. – K.: KNEU, 2004.– 398 s.
9. Zanyuk S. S. Psykholohiya motyvatsiyi: navch. posib. / S. S. Zanyuk. – K.: Lybid', 2002. – 304 s.
10. Luk"yanenko V. O. Menedzhment personalu: navch. posib. / V. O. Luk"yanenko – Sumy: Universytet s'ka knyha, 2004. – 592 s.
11. Marmaza O. I. Menedzhment v osviti: sekrety uspishnoho upravlinnya / O. I. Marmaza – Kh.: Osнова, 2005. – 176 s.
12. Matrosov O. D. Moral'ne ta material'ne stymulyuvannya pratsi / O. D. Matrosov, S. V. Mykhaylyk // Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytstva. – 2013. – # 22 (995). – S. 110-113.
13. Mokin B. I. Metodolohichni osnovy material'noho stymulyuvannya efektyvnoyi diyal'nosti personalu VNZ iz pidhotovky naukovo-pedahohichnykh kadriv ta stvorennya yakisnoyi naukovoji produktsiyi / B. I. Mokin, Yu. V. Marymonchyk // Visnyk VPI. – 2004. – # 2. – S. 26-31.
14. Osvitniy menedzhment v umovakh zmin: navch. posibnyk / L. Kalinina, L. Karamushka, T. Sorochan, R. Shyyan; za zah. red. V. Oliynyka, N. Protasovoyi – Luhans'k: Ryznikov V. S., 2011. – 306s.
15. Slastenyn V. A. Pedahohyka: Ynnovatsyonnaya deyatel'nost' / V. A. Slastenyn, L. S. Подымова – M.: Mahystr, 1997. – 224 s.
16. Sukhars'kyi V. S. Menedzhment / V. S. Sukhars'kyi – Ternopil': Hal-Druk, 2001. – 340 s.
17. Telehyna Y. P. Podkhody k otsenke motyvatsyyi professional'noyi deyatel'nosti rabotnykov vysshey shkoly na osnove ynnovatsyyi / Y. P. Telehyna, Y. V. Krakovetskaya // Vestnyk Tomskoho Hosudarstvennoho Unyversyteta. – 2010. – # 3. – S. 59–63.



*Рецензент: Балджи М .Д., д.е.н., професор, зав. кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

*22.04.2016*