

ДОНУЩЕННЯ
завідувача
Володимир
(підпис)
«**М**»

(дата)

(підпис)

Смаг
(підпис)

Біла Церква 2024

Ім'я користувача:
Оксана Олександрівна Рудич

ID перевірки:
1016235527

Дата перевірки:
08.05.2024 06:03:34 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
11.05.2024 23:48:13 EEST

ID користувача:
100009006

Михайленко Денис Романович

Назва документа: Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти
(на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу»)

Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 17818 Кількість символів: 141429 Розмір файлу: 1.35 MB ID файлу: 1016016786

8.94% Схожість

Найбільша схожість: 1.83% з Інтернет-джерелом (<http://www.vpuht.org/prozoro/statut.pdf>)

8.85% Джерела з Інтернету

751

Сторінка 99

2.19% Джерела з Бібліотеки

16

Сторінка 103

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Управління навчальним закладом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

доцент кафедри ПП та М.

к.п.н., Кулішов В.С.

«04» світня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ОСВІТИ

Михайленко Денис Романович

1. Тема роботи «Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти (на прикладі Державний професійно-технічний навчальний заклад «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу)»

керівник роботи д.е.н., професор Маркова Світлана Вікторівна

затверджені наказом БІНПО від «05» квітня 2024 року №01-06/11.

2. Строк подання здобувачем роботи «01» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи закони, постанови, нормативно-правові акти, наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб-ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- проаналізувати сучасні теорії та підходи до мотивації персоналу в освітніх закладах.

-вивчити особливості мотивації працівників у сфері освіти та їх вплив на результативність діяльності закладу.

-розробити стратегії та методи управління процесом мотивації працівників освітніх установ.

-впровадити рекомендації з підвищення ефективності мотиваційних програм у закладах освіти.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, основної частини (3 розділи – теоретичний, методичний, дослідницький), висновки до розділів, висновків, список використаних джерел. Розділ 1 Теоретичні основи управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти 1.1 Мотивація: визначення, складові, основні характеристики. 1.2 Особливості мотивації працівників закладів освіти 1.3 Методи мотивації персоналу. Розділ 2 Аналіз процесу управління мотивацією професійної діяльності працівників закладів освіти. 2.1 Організаційно-економічна характеристика ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» 2.2 Аналіз сфери освіти в Україні, особливості професійно-технічної 2.3 SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» Розділ 3. Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти. 3.1 Аналіз мотивації праці персоналу у ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» 2 Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

5. Дата видачі завдання 04.01.24 р.

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	червень	виконано
2.	Вивчення літературних джерел	липень	виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень, листопад	виконано
4.	Обробка матеріалу	листопад	виконано
5.	Виконання розділу 1	грудень	виконано
6.	Виконання розділу 2	лютий	виконано
7.	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8.	Формулювання висновків	березень	виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	березень	виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач Д. Р. Михайленко
(підпис)

Керівник роботи С. В. Маркова
(підпис)

ІЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

Керівника на кваліфікаційну роботу магістра Михайленко Денис Романович
(прізвище, ім'я та по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи «Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти (на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу»)

Загальна характеристика кваліфікаційної роботи

Особливо варто відзначити практичну спрямованість роботи. Рекомендації, розроблені у результаті дослідження, мають великий потенціал для впровадження в реальних умовах і можуть суттєво підвищити ефективність управління мотивацією працівників у закладах освіти. Ці рекомендації сприяють підвищенню якості освіти, задоволеності працівників та, в кінцевому підсумку, сприятимуть стабільному розвитку освітніх установ.

Висновки, оцінка кваліфікаційної роботи магістра та пропозиції

Загалом, магістерська робота демонструє високий рівень професійної підготовки, здатність до самостійного дослідження та аналізу, а також вміння формулювати практичні рекомендації на основі отриманих даних. Вважаю, що дана робота заслуговує на високу оцінку і може бути корисною для подальшого розвитку методів управління процесом мотивації у сфері освіти.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _ Маркова С. В.

посада, кафедра прізвище, підпис,

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 107 с., 25 рис., 17 табл., 30 джерел.

В сучасному світі ефективне управління освітніми закладами вимагає не лише високих кваліфікацій адміністрації, але й уваги до процесів мотивації працівників. Мотивація персоналу в закладах освіти є ключовим чинником, що впливає на якість освіти, організацію навчального процесу та задоволеність працівників. Дане дослідження спрямоване на аналіз та розробку стратегій управління процесом мотивації працівників у закладах освіти. Однією з основних складових успішної діяльності освітнього закладу є ефективна мотивація працівників. Мотивовані працівники виявляють більшу відданість своїм обов'язкам, демонструють вищий рівень професіоналізму та активно допомагають досягати стратегічних цілей установи освіти.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є:

- аналіз сучасних теорій та підходів до мотивації персоналу в освітніх закладах.

- вивчення особливостей мотивації працівників у сфері освіти та їх вплив на результативність діяльності закладу.

- розробка стратегій та методів управління процесом мотивації працівників освітніх установ.

- впровадження рекомендацій з підвищення ефективності мотиваційних програм у закладах освіти.

Для досягнення цих цілей проводиться комплексне дослідження, включаючи аналіз наукової літератури, спостереження за практикою в управлінні освітніми закладами, опитування та інтерв'ювання працівників з метою визначення факторів, що впливають на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Результатом даного дослідження є розробка рекомендацій з вдосконалення системи мотивації персоналу у закладах освіти. Ці рекомендації стануть підґрунтям для реалізації ефективних стратегій управління мотивацією працівників, спрямованих на підвищення якості освіти та забезпечення стабільного розвитку закладів освіти. Висновок дослідження спрямований на практичне застосування результатів управління мотивацією персоналу в освітніх установах з метою підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Враховуючи важливість мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей освітніх закладів, важливо розвивати та вдосконалювати методи управління процесом мотивації, щоб забезпечити стабільний та успішний розвиток сфери освіти.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ,
ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗАКЛАД ОСВІТИ, МОТИВАЦІЙНІ ФАКТОРИ,
СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКА

ABSTRACT

Master's thesis: 107 pages, 25 figures, 17 tables, 30 sources.

In today's world, effective management of educational institutions requires not only high qualifications of the administration, but also attention to the processes of employee motivation. The motivation of personnel in educational institutions is a key factor affecting the quality of education, the organization of the educational process, and employee satisfaction. This study is aimed at the analysis and development of strategies for managing the process of motivating employees in educational institutions. One of the main components of the successful activity of an educational institution is the effective motivation of employees. Motivated employees show greater dedication to their duties, demonstrate a higher level of professionalism and actively help achieve the strategic goals of the educational institution.

The purpose of the master's qualification work is:

- analysis of modern theories and approaches to personnel motivation in educational institutions.
- study of the features of the motivation of employees in the field of education and their influence on the performance of the institution.
- development of strategies and methods of management of the process of motivating employees of educational institutions.
- implementation of recommendations on increasing the effectiveness of motivational programs in educational institutions.

To achieve these goals, a comprehensive study is conducted, including an analysis of scientific literature, observation of practices in the management of educational institutions, surveys and interviews of employees in order to determine the factors affecting their motivation and job satisfaction.

The result of this study is the development of recommendations for improving the system of personnel motivation in educational institutions. These recommendations will become the basis for the implementation of effective employee motivation management strategies aimed at improving the quality of education and ensuring the stable development of educational institutions. The conclusion of the study is aimed at the practical application of the results of management of personnel motivation in educational institutions in order to increase their efficiency and competitiveness. Given the importance of motivating employees to achieve the strategic goals of educational institutions, it is important to develop and improve methods of managing the motivation process to ensure stable and successful development of the education sector.

PERSONNEL MOTIVATION, MOTIVATION MANAGEMENT, PROFESSIONAL ACTIVITY, EDUCATIONAL INSTITUTION, MOTIVATION FACTORS, MOTIVATION STRATEGIES, EMPLOYEE PERFORMANCE

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	12
1.1 Мотивація: визначення, складові, основні характеристики	12
1.2 Особливості мотивації працівників закладів освіти	23
1.3 Методи мотивації персоналу	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ..	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»	42
2.2 Аналіз сфери освіти в Україні, особливості професійно-технічної освіти	50
2.3 SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»	68
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	74
3.1 Аналіз мотивації праці персоналу у ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»	74
3.2 Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»	89
ВИСНОВКИ	107
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110

ВСТУП

Поняття мотивації тісно пов'язане з управлінням персоналом. З новими складними економічними умовами, війною виникають нові вимоги до персоналу. Це охоплює не лише підбір, навчання і зайнятість працівників, але і формування нової свідомості, менталітету та методів мотивації.

Однією з ключових умов існування та розвитку суспільства є праця як ефективна діяльність людей, спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивація на рівні учасників трудових відносин.

У сучасних умовах України проблема мотивації персоналу стала важливою, оскільки вирішення суспільних завдань можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, яка спонукає працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про використання таких форм і методів стимулювання особистості, які сприяють високій результативності її праці.

Кваліфікаційна робота магістра спрямована на вивчення особливостей формування мотивації трудової діяльності на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу». Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на цьому підприємстві, а предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму в навчальному закладі.

Предмет дослідження - мотиваційні фактори та стратегії управління професійною діяльністю працівників у вищих професійних освітніх закладах, зокрема на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці, охоплюючи основні підходи та концепції в цій галузі.

- провести оцінювання системи мотивації персоналу на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу», виявивши основні складові цієї системи, їхню ефективність та потреби працівників.

- визначити способи підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві, враховуючи результати оцінювання.

Методологічною основою дослідження є методи наукового пізнання та системного підходу, включаючи порівняння, анкетування та узагальнення результатів дослідження. Для збору інформації використовуються матеріали вітчизняних та зарубіжних економістів, українські статистичні дані, законодавчі акти, матеріали періодичних видань та ресурси Інтернету.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методичних основ щодо покращення основних аспектів мотивації праці на прикладі ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності цієї системи.

Основні результати дослідження, що ілюструють його новизну, доповідалися й одержали позитивну оцінку у матеріалах регіонального науково-практичного семінару «Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану» (м. Біла Церква, 26 квітня 2024 р.).

Джерелами інформації для проведення досліджень є Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Постанови Верховної Ради України, Укази Президента України, інструкції по цьому питанню, типові положення, навчальні посібники, підручники, періодичні видання, дані первинного обліку, реєстри синтетичного і аналітичного обліку, фінансова і статистична звітність, річні плани, а також особисті спостереження в процесі дослідження даного господарства.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, що нараховує 35

найменувань, містить 25 таблиць, 11 рисунків. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 100 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МОТИВАЦІЇ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1 Мотивація: визначення, складові, основні характеристики

Мотивація відіграє важливу роль у житті кожної людини, особливо у контексті професійної діяльності та кар'єрного розвитку. Вона є ключовим фактором, що впливає на задоволення від роботи, продуктивність, успішність кар'єри та загальне емоційне благополуччя працівника. Розглянемо аспекти, які підкреслюють необхідність та важливість мотивації у житті працівника:

	Стимулює продуктивність:
Мотивовані працівники проявляють більше ініціативи, ефективніше вирішують завдання і досягають більш високих результатів. Вони мають схильність працювати більш наполегливо та зосереджено, що сприяє підвищенню продуктивності на робочому місці	
	Забезпечує задоволення від роботи:
Мотивованість допомагає людині відчувати задоволення від виконання своїх обов'язків та досягнення результатів. Коли працівник відчуває, що його робота має значення і він може досягати успіху, це підвищує загальний рівень задоволення від професійної діяльності.	
	Сприяє кар'єрному зростанню:
Мотивовані працівники частіше розвивають свої професійні навички, покращують свої здібності та активно працюють над досягненням кар'єрних цілей. Вони більш схильні брати участь у навчанні, здобувати нові знання та працювати над покращенням результатів.	
	Знижує ризик вигорання (burnout)
Мотивація допомагає зберегти енергію та позитивний настрій навіть під час	

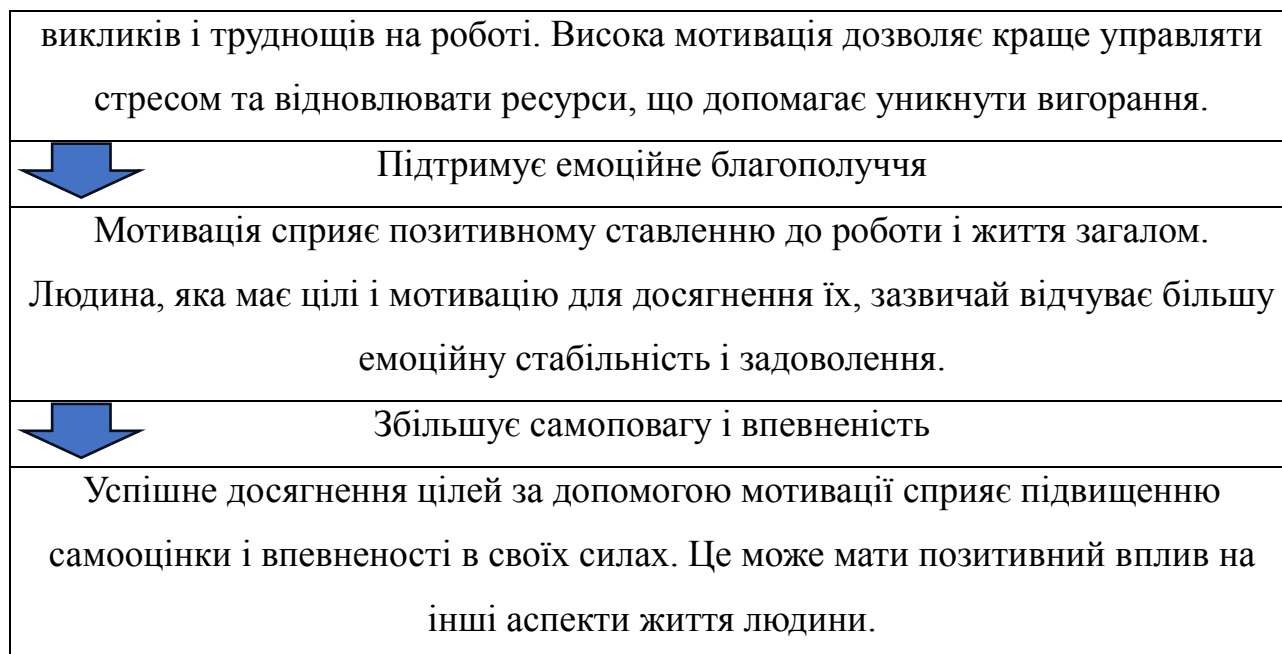
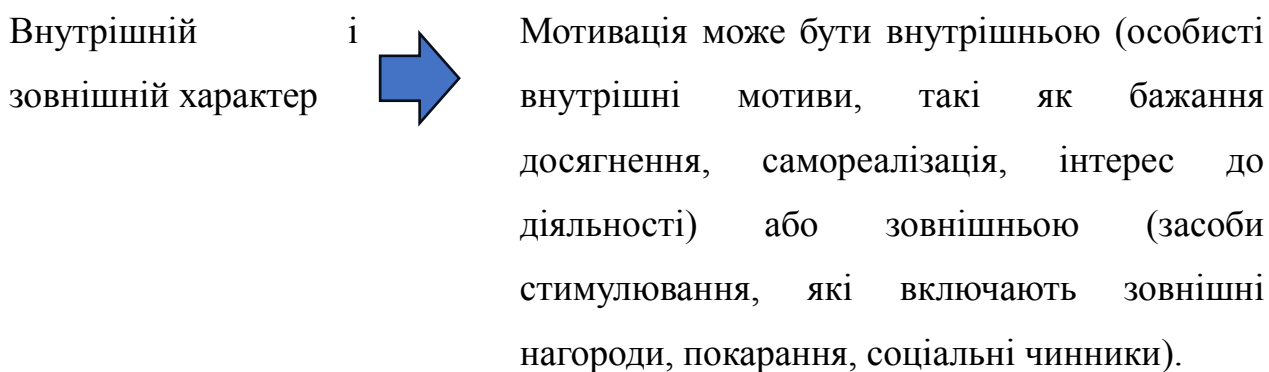


Рис. 1.1 – Характеристики, які підкреслюють необхідність та важливість мотивації у житті працівника

Таким чином, мотивація є основою успішної професійної діяльності та особистого розвитку працівника. Вона забезпечує рушійну силу для досягнення цілей, підтримує позитивний настрій та ефективність роботи, що є важливими для досягнення успіху в кар'єрі та забезпечення загального благополуччя.

Термін «мотивація» походить від латинського слова «motivus», що означає «рухомий» або «порушувальний». У психології та інших галузях науки, таких як менеджмент, педагогіка, соціологія та економіка, термін «мотивація» використовується для позначення внутрішніх чи зовнішніх факторів, які стимулюють, спонукають або утримують людей у дії для досягнення певних цілей або задоволення певних потреб.

Основні аспекти терміну «мотивація» визначені на рис. 1.2:



Потяг до дії		Мотивація стимулює людину до певної дії або вчинку, щоб задовольнити потреби чи досягти цілей.
Напрямок, інтенсивність, тривалість		Мотивація визначає напрямок дії (що і як робити), її інтенсивність (як інтенсивно працюємо для досягнення мети) та тривалість (як довго зберігається цільове спрямування).
Структура і динаміка		Мотивація складається з різних компонентів, таких як потреби, цілі, очікування, цінності, стимули тощо. Вона може змінюватися з часом під впливом зовнішніх чинників або внутрішніх перетворень.

Рис. 1.2 - Основні аспекти терміну «мотивація»

Термін «мотивація» є важливим у розумінні людської поведінки і досягнення успіху в різних сферах життя. Розробка ефективних стратегій мотивації є ключовим завданням для керівників, вчителів, психологів та інших спеціалістів, які працюють з людьми.

Термін «мотивація» походить від латинського слова «motivus», що означає «рухомий» або «порушувальний». Хоча поняття мотивації було досліджене і обговорювалося в різних контекстах упродовж історії, важливі внески в розуміння мотивації зробили такі вчені:

Давньогрецький філософ Аристотель (384–322 до н.е.) вніс важливий внесок у розуміння мотивації людської поведінки. Він вважав, що мотивація полягає в прагненні до досягнення щастя і задоволення, а також у впливі внутрішніх і зовнішніх факторів на наше бажання досягти певних цілей.

Відомий австрійський психоаналітик Зигмунд Фрейд (1856–1939) також вніс значний внесок у вивчення мотивації. Він визначав мотивацію як внутрішній драйвер поведінки, який виникає з підсвідомих потягів і бажань.

Американський психолог Абрахам Маслоу (1908–1970) відомий своєю теорією ієрархії потреб, яка описує п'ять рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та самоактуалізації. Маслоу вніс важливий внесок у розуміння того, як потреби впливають на мотивацію. [3]

Американський психолог Фредерік Герцберг (1923–2000) розробив теорію двоїстих факторів, де він виділив мотиваційні та гігієнічні фактори, які впливають на задоволення працівників.[14]

Ці вчені та багато інших сприяли розвитку сучасного розуміння мотивації. Термін «мотивація» у сучасному розумінні поступово формувався під впливом робіт цих дослідників і допоміг встановити основні концепції та принципи, які застосовуються у вивченні людської мотивації в сучасній психології та інших галузях.

Поняття мотивації вперше почало активно використовуватися в контексті менеджменту та організаційної психології в другій половині 20 століття, коли вчені почали досліджувати взаємозв'язок між мотивацією працівників і їх продуктивністю, задоволеністю та ефективністю. Ось деякі ключові внески в цьому напрямі:

У 1959 році Герцберг вперше висунув свою теорію двоїстих факторів (теорія мотивації-гігієни), в якій він досліджував фактори, які впливають на задоволення та мотивацію працівників. Він виділив два види факторів: мотиваційні (або задоволення) і гігієнічні (або незадоволення), які мають відмінні впливи на працівників.

Відома теорія ієрархії потреб Маслоу (починаючи з 1943 року) також мала значний вплив на менеджмент. Її модель відображала п'ять рівнів потреб людини, включаючи фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби в повазі та самореалізації. Менеджери використовують цю теорію для розуміння того, як задовольняти потреби працівників та стимулювати їхню продуктивність.

У 1960-х роках Мак Грегор розробив концепцію Теорії X і Теорії Y, яка відображала різні підходи до управління людськими ресурсами. Теорія X

передбачала, що працівники є лінівими і неприроджено непослухливими, тоді як Теорія Y стверджувала, що працівники самостійні і бажають відчувати відповідальність. [15]

В 1964 році Вроом розробив теорію очікування, де він досліджував вплив очікувань працівників щодо результатів своєї праці на їхню мотивацію. Ця теорія показала, що працівники більше мотивовані, коли вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату.

Ці вчені внесли великий внесок у розуміння мотивації працівників та її впливу на управління організаціями. Вони підкреслили важливість стимулювання працівників, забезпечення їхнього задоволення від роботи та створення сприятливого середовища для досягнення організаційних цілей. Таким чином, вивчення мотивації стало важливою складовою управлінської практики та розвитку теорій у сфері менеджменту.

Мотивація є широким поняттям, і різні автори та дослідники визначають її з різних поглядів. Наведемо основні визначення мотивації від різних авторів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Основні визначення мотивації від різних авторів

Автор	Визначення
1	2
Абрахам Маслоу	мотивація як «процес, який визначає напрямок, інтенсивність та тривалість зусиль людини для досягнення своїх метою».
Фредерік Герцберг	мотивація включає дві основні категорії факторів: гігієнічні (невід’ємні умови роботи) та мотиваційні (фактори, що забезпечують задоволення від роботи).

1	2
Кларенс Дебз	мотивацію як «силу, яка рухає людською поведінкою, впливає на її напрямок, форму, інтенсивність та тривалість». Він виділяв внутрішні й зовнішні мотиви.
Деніел Пінк, автор книги «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us»	мотивація через три основні складові: автономію (бажання керувати своєю власною долею), майстерність (прагнення до вдосконалення своїх навичок) та цінність (бажання виконувати щось більше, ніж просто заробляти гроші).
Едвард Декі	мотивація як «фактор, який пояснює, чому люди здійснюють певні дії в певний час».
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [5]	процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
Генкін Б. М. [19]	процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства.
Дуракова І. Б., Талтинов С. М. [11]	процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників
Колот А.М. [7]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Р. Гріфін, В. Яцура [1]	сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

Ці визначення відображають різноманітні аспекти мотивації, включаючи її джерела, напрямок, інтенсивність та вплив на поведінку людини. Мотивація є

складним психологічним явищем, що залежить від індивідуальних рис особистості та зовнішніх умов.

Мотивація складається з різних компонентів, які впливають на поведінку людини і стимулюють її до досягнення цілей. Основні складові мотивації включають такі аспекти, що наведені у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Основні складові мотивації

Складові мотивації	Характеристика
Потреби (needs)	Потреби є основними джерелами мотивації. Люди мають фізіологічні потреби (наприклад, їжа, вода, сон), потреби в безпеці, соціальні потреби (потреба у взаємодії з іншими), потреби в допитливості та самореалізації. Неудовлетворені потреби підштовхують людину до дії для їхнього задоволення.
Цілі (goals)	Цілі визначають напрямок дій людини і встановлюють, що потрібно досягти. Якщо людина визначає чіткі цілі, це стимулює мотивацію для дії.
Стимули (incentives)	Стимули представляють собою зовнішні або внутрішні фактори, які спонукають до дії. Зовнішні стимули можуть включати нагороди, визнання, підвищення зарплати, а внутрішні стимули - задоволення від досягнення цілей або особистий інтерес до діяльності.
Очікування (expectations)	Очікування того, що певна дія призведе до певного результату, також впливають на мотивацію. Якщо людина вірить у успіх і очікує, що зусилля призведуть до досягнення цілей, це підсилює мотивацію.
Цінності (values)	Цінності визначають те, що для людини є важливим і значущим. Якщо дія відповідає особистим цінностям, це також сприяє мотивації.
Самооцінка (self-efficacy)	Віра в свої власні здібності і впевненість у можливості досягти успіху впливають на рівень мотивації. Висока самооцінка стимулює більшу впевненість і енергію в діяльності.

Ці складові мотивації можуть взаємодіяти між собою і впливати на те, наскільки сильно людина мотивована досягати певних цілей чи виконувати певні дії. Розуміння цих складових дозволяє ефективніше управляти

мотивацією і стимулювати досягнення успіху в особистому та професійному житті.

Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників в закладах освіти є ключовим аспектом забезпечення якісної освіти і підвищення результативності закладу. Освітні установи потребують мотивованого персоналу для досягнення їхніх цілей і забезпечення якісного навчання. Визначимо кілька важливих підходів (табл. 1.3) до управління мотивацією працівників у закладах освіти.

Таблиця 1.3

Підходи до управління мотивацією працівників

Підходи до управління мотивацією працівників	Характеристика
1	2
Створення стимулюючої робочої атмосфери	Організація повинна створити сприятливу атмосферу, де працівники відчуються важливими і підтримувані. Це може включати забезпечення можливостей для професійного розвитку, розвитку кар'єри, підтримки у складних ситуаціях тощо.
Забезпечення чітких цілей і очікувань	Важливо, щоб працівники знали, що від них очікується і як їхня робота вписується у стратегічні цілі закладу. Чіткі цілі стимулюють працівників до результативної діяльності.
Система винагород і заохочень	Ефективна система винагород і заохочень може включати фінансові стимули, премії за досягнення цілей, а також нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень чи можливості професійного зростання.

1	2
Розвиток лідерських якостей у керівництва	Керівництво повинно мати навички ефективного управління та мотивації персоналу. Лідери повинні бути здатні впливати на мотивацію через свої дії та приклад.
Залучення до прийняття рішень	Залучення працівників до процесу прийняття рішень може підвищити рівень їхнього зацікавлення у результаті і сприяти збільшенню внутрішньої мотивації.
Відкрите спілкування і зворотний зв'язок	Забезпечення можливостей для вільного обміну думками, ідеями та відгуками створює відчуття важливості працівників і може підвищити їхню мотивацію.
Створення можливостей для самореалізації	Для багатьох працівників освіти важливо мати можливість розвиватися як фахівці і особистості. Забезпечення таких можливостей може бути сильним мотиватором.

Загальний підхід до управління мотивацією повинен бути комплексним і враховувати індивідуальні потреби та особливості працівників. Це дозволить створити ефективну систему, яка сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і якості освітнього процесу загалом. [7]

Розглянемо детально створення стимулюючої робочої атмосфери є важливим елементом успішного управління командою або колективом. Така атмосфера сприяє підвищенню продуктивності, покращенню міжособистісних відносин, збільшенню задоволеності працівників та зниженню стресу. Визначимо кроки, які можна зробити для створення стимулюючої робочої атмосфери (рис. 1.4):

1. Забезпечення чітких цілей і очікувань: Працівники повинні чітко розуміти мету і завдання своєї роботи. Мети повинні бути конкретними, досяжними і вимірюваними. Це дозволяє працівникам бути спрямованими на результат і знаходити сенс у своїй діяльності.

2. Розвиток комунікації і співпраці: Важливо створити відкриту і довірливу атмосферу для спілкування. Працівники повинні вільно обмінюватися ідеями, думками і відгуками. Сприяйте співпраці та командній роботі.

3. Стимулювання творчості і ініціативи: Заохочуйте працівників пропонувати нові ідеї та рішення. Надайте їм можливості для самовираження і розвитку своєї творчості.

4. Підтримка професійного розвитку: Надайте працівникам можливості для навчання і розвитку своїх професійних навичок. Інвестуйте в тренінги, семінари, курси або інші форми освіти.

5. Створення зручних умов праці: Забезпечте комфортне робоче середовище, де працівники можуть ефективно працювати. Враховуйте їхні потреби щодо робочих інструментів, освітлення, меблів та інфраструктури.

6. Визнання досягнень і успіхів: Підкреслюйте досягнення працівників і визначайте їхні успіхи. Похвалюйте та винагороджуйте за відмінну роботу і досягнення цілей.

7. Забезпечення балансу роботи і особистого життя: Стежте за тим, щоб у працівників був баланс між професійними та особистими життєвими сферами. Дотримуйтеся гнучкого графіку роботи, якщо це можливо, і заохочуйте відпочинок.

8. Управління стресом і конфліктами: Навчіть працівників стратегіям управління стресом і вирішення конфліктів. Стрес і напруга можуть впливати на продуктивність і взаємини у колективі.

Рис. 1.4 - Основні кроки щодо створення стимулюючої робочої атмосфери

Створення стимулюючої робочої атмосфери - це постійний процес, що вимагає уваги та зусиль. Працівники, які відчують себе мотивованими, визнаними і підтриманими, стають більш продуктивними та віддані своїй роботі.

Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників у закладах освіти є критично важливим для досягнення успішної діяльності та високої якості освітніх послуг. З розвитком сучасного освітнього середовища, де зміни є постійними, інститути освіти повинні активно працювати над стимулюванням свого персоналу для досягнення високих результатів. Отже, окреслимо основні висновки актуальності управління процесом мотивації професійної діяльності працівників у закладах освіти:

1. Мотивація впливає на якість освіти, мотивовані працівники більш схильні до пошуку новаторських методів та інструментів навчання, що підвищує якість освіти в цілому.

2. Зниження текучості кадрів, система ефективної мотивації допомагає зменшити текучість кадрів, оскільки задоволені працівники схильні залишатися у закладі на тривалий термін.

3. Створення сприятливого середовища для розвитку

4. Залучення досягнень інституту в освітній галузі. Так ефективна система мотивації сприяє досягненню високих результатів в освітній діяльності, що забезпечує позитивну репутацію закладу серед студентів, батьків та інших зацікавлених сторін.

5. Підтримка стабільності і успішності закладу. Нагадаємо, що управління мотивацією сприяє стабільності та успішності закладу, дозволяючи досягати стратегічних цілей і завдань.

Отже, систематичний підхід до управління мотивацією працівників у закладах освіти є ключовим фактором для досягнення високих результатів і забезпечення якісної освіти. Організаціям варто інвестувати час і ресурси у розробку та впровадження ефективних стратегій мотивації, оскільки це приносить значні позитивні зміни у роботі закладу і його персоналу.

1.2 Особливості мотивації працівників закладів освіти

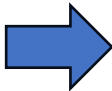
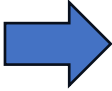
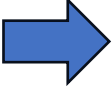
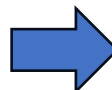
Мотивація працівників у закладах освіти є важливою складовою успішної діяльності цих установ. Особливості мотивації працівників у освітній сфері можуть відрізнятися від інших галузей через специфіку роботи та особливості оточуючого середовища. Визначимо особливості мотивації працівників у закладах освіти (рис. 1.5):

Внутрішня мотивація		Багато працівників освітніх закладів мають сильну внутрішню мотивацію, пов'язану з бажанням допомагати учням розвиватися та досягати успіху. Внутрішня задоволеність від надання освіти та підтримки студентів може бути сильним стимулом для працівників освіти.
Співпраця та колективність		У закладах освіти співпраця між педагогами, адміністраторами та іншими працівниками є ключовою. Робота в команді та взаємна підтримка можуть стати мотиваційним фактором, оскільки це сприяє досягненню спільних цілей та покращенню результатів навчання.
Задоволення від професійного зростання		Багато працівників освітніх установ цінують можливості для професійного розвитку, такі як участь у навчальних програмах, семінарах, конференціях тощо. Забезпечення таких можливостей може стимулювати мотивацію працівників.
Визнання та підтримка		Важливою особливістю мотивації у закладах освіти є визнання та підтримка результатів праці. Вчителі та інші працівники хочуть знати, що їхні зусилля оцінюються, що підвищує їхню мотивацію.
Виклики та нагороди		Освітня сфера може бути виснажливою через велику відповідальність перед учнями та їхніми сім'ями. Тому важливо надавати працівникам підтримку у вирішенні викликів і надихати їх на досягнення цілей через нагороди та заохочення.
Сенс діяльності		Для багатьох працівників освіти важливо мати чіткий сенс своєї діяльності. Розуміння того, як їхня робота впливає на життя учнів і суспільства в цілому, може бути сильним мотиваційним чинником.

Рис. 1.5 - Особливості мотивації працівників у закладах освіти

Урахування цих особливостей допоможе підвищити мотивацію працівників у закладах освіти, створюючи сприятливе середовище для їхньої ефективної роботи та досягнення успіху у професійній діяльності.

Внутрішня мотивація працівників у закладах освіти відіграє ключову роль у стимулюванні їхньої продуктивності, творчості та відданості своїй професії. Освітні працівники, такі як вчителі, адміністратори, бібліотекарі та інші фахівці, часто відчують внутрішню мотивацію з багатьох причин. Визначимо ключові фактори внутрішньої мотивації у закладах освіти на рис. 1.6:

Природжена прагнення допомагати		Багато працівників освітніх закладів вибрали свою професію через бажання допомагати іншим людям, особливо дітям та молоді. Цей внутрішній побудований стимул дає їм енергію та задоволення від виконання своїх професійних обов'язків.
Задоволення від бачення прогресу учнів		Вчителі та інші працівники освіти відчують справжнє задоволення, спостерігаючи, як їхні учні зростають, розвиваються та досягають успіху. Цей аспект роботи може стимулювати внутрішню мотивацію та посилювати почуття цінності виконуваної роботи.
Любов до навчання та пізнання		Багато працівників освіти мають стійке захоплення навчанням, пізнанням нового та поширенням знань. Це стимулює їх до постійного саморозвитку і покращення своїх навичок.
Соціальна відповідальність		Професіонали в освітній галузі часто відчують сильне покликання до соціальної відповідальності. Вони

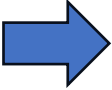
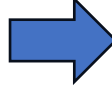
		розуміють важливість своєї ролі в формуванні майбутнього суспільства і відчують моральне викликати виховувати та навчати молоде покоління.
Творчість та інновації		Освітняни часто мають можливість застосовувати творчі підходи до своєї роботи, розробляючи нові методи навчання, використовуючи технології та експериментуючи з підходами до освіти. Це сприяє внутрішній мотивації та стимулює інновації.
Відчуття досягнення		Сфера освіти часто нагороджує працівників відчуттям досягнень, особливо коли вони бачать результати своєї праці в успіхах учнів, учнівських досягненнях або покращенні учбових показників.

Рис. 1.6 - Ключові фактори внутрішньої мотивації у закладах освіти

Ці фактори підтримують внутрішню мотивацію працівників у закладах освіти, роблять роботу більш значущою та задовольнюючою і сприяють досягненню високих результатів в освітній сфері.

Задоволення від професійного зростання є важливим аспектом мотивації працівників у закладах освіти.

Професійний розвиток дозволяє працівникам здобувати нові знання, навички та компетенції, що впливає на їхню ефективність, самореалізацію та задоволення від роботи.

Визначимо кілька способів, які сприяють задоволенню від професійного зростання в освітніх установах (табл.1.4):

Способи, які сприяють задоволенню від професійного зростання в освітніх
установах

Способи	Характеристика
Навчальні програми та тренінги	Забезпечення доступу працівників до різноманітних навчальних програм, семінарів, тренінгів та курсів сприяє їхньому професійному розвитку. Організація навчання в нових методиках викладання, використання новітніх технологій або розвиток м'яких навичок допомагає педагогам та іншим працівникам освіти підтримувати свій інтелектуальний рівень та розширювати свій професійний спектр.
Програми менторства та кураторства	Встановлення програм менторства або кураторства дозволяє молодшим членам команди отримувати підтримку та поради від досвідчених колег. Це сприяє не тільки набуттю нових знань, але й збільшує самовпевненість та впевненість у власних можливостях.
Участь у проектах та дослідженнях	Залучення працівників до участі у проектах та дослідженнях, які стосуються їхньої галузі або спеціалізації, дозволяє їм розвивати практичні навички та застосовувати теоретичні знання на практиці. Це стимулює інтелектуальний розвиток та сприяє вирішенню актуальних проблем у галузі освіти.
Підтримка підвищенні кваліфікації у	Організація можливостей для підвищення кваліфікації та отримання додаткових професійних сертифікатів або ступенів сприяє розвитку працівників у своїй галузі. Це може включати спонсорування навчання, участь у конференціях або інших формах навчальних заходів.
Стимулювання самостійності та творчості	Сприяння самостійному та творчому підходу до розв'язання завдань та вирішення проблем дозволяє працівникам розвивати свої унікальні таланти та здібності.

Задоволення від професійного зростання в освітніх установах є ключовим моментом для забезпечення високої мотивації та ефективності працівників. Розширення знань, підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок сприяють стабільності та розвитку закладів освіти.

Сенс діяльності є важливим фактором мотивації у працівників закладів освіти. Відчуття того, що їхня робота має справжній сенс і внесок у розвиток суспільства і майбутнє учнів, може значно впливати на задоволення від професійної діяльності. Освітні працівники, такі як вчителі, вихователі, адміністратори та інші, відчують сенс своєї роботи з різних причин:

Таблиця 1.5

Сенс діяльності є важливим фактором мотивації

Фактори	Характеристика
Вплив на життя учнів	Професіонали в галузі освіти відчують справжнє задоволення від того, що вони можуть впливати на життя своїх учнів. Надання знань, виховання цінностей, розвиток навичок і талантів учнів - це процес, який вчителі вважають сенсовим і важливим.
Формування майбутнього суспільства	Освіта відіграє ключову роль у формуванні майбутнього суспільства. Працівники освітніх закладів розуміють, що їхня робота сприяє розвитку інтелектуального, соціального та економічного потенціалу нації.
Розвиток особистості та самореалізація учнів:	Для багатьох педагогів сенсом їхньої діяльності є допомога учням у розвитку їх потенціалу, допомагаючи їм знайти власний шлях до успіху і самореалізації.
Соціальна відповідальність	Вчителі та інші працівники освіти часто відчують соціальну відповідальність за якісну підготовку молодого покоління. Вони усвідомлюють важливість своєї ролі в процесі виховання інтелектуальної та моральної еліти.
Можливість впливу на освітній процес	Професіонали освіти цінують можливість брати участь у формуванні освітніх програм, розробляти нові методи навчання та впроваджувати інновації у навчальний процес.
Створення сприятливого навчального середовища	Професіонали в галузі освіти відчують сенс своєї діяльності в створенні сприятливого, інклюзивного та стимулюючого навчального середовища для учнів з різними потребами.

Ці аспекти сприяють внутрішній мотивації працівників у закладах освіти та допомагають їм відчувати сенс і значущість своєї роботи. Залучення досягнення

цих сенсових цілей є важливим для підтримки мотивації та покращення результатів навчання.

Мотивація в контексті людської поведінки виконує різноманітні функції, що впливають на спосіб, яким люди мислять, відчують та діють. Основні функції мотивації включають (рис. 1.7):



Рис. 1.7 -Основні функції мотивації

Однією з основних функцій мотивації є стимулювання людини до певних дій або активностей. Мотивація активує енергію та направляє її в певному напрямку, щоб досягти певних цілей або задовольнити певні потреби.

Мотивація визначає напрямок поведінки людини. Вона допомагає людині вибирати конкретні дії або способи досягнення мети, яка її зацікавила або яка задовольняє її потреби.[11]

Підтримка та підтримання активності (персистенція). Мотивація допомагає підтримувати активність та наполегливість у досягненні мети чи задоволенні потреби. Вона дозволяє людині залишатися на шляху досягнення цілей навіть у складних або втомливих ситуаціях.

Мобілізація ресурсів (енергія та зусилля). Мотивація активує внутрішні ресурси людини, такі як енергія, увага, творчість та зусилля, щоб здійснювати певні дії або виконувати завдання.

Формування і утримання інтересу (цікавість) Мотивація сприяє формуванню і підтриманню інтересу до діяльності або завдання. Вона робить деяку діяльність більш привабливою та важливою для людини, що допомагає уникнути втоми чи втрати інтересу.

Задоволення потреб і очікувань (потреби). Мотивація виступає як механізм задоволення потреб і очікувань людини. Вона спонукає людину до дій, які сприяють задоволенню фізіологічних, психологічних та соціальних потреб.

Мотивація допомагає регулювати і контролювати поведінку відповідно до цілей, стандартів чи цінностей. Вона забезпечує здатність саморегулювати свої дії та зусилля для досягнення бажаного результату. [9]

Ці функції мотивації взаємодіють між собою і сприяють формуванню мотиваційних сил у людини, що визначають її поведінку, дії та вибори. Вони грають важливу роль у формуванні і підтримці продуктивного та задовільного способу життя.

Мотивація - це внутрішній стан або процес, який стимулює людину до певних дій або поведінки. В залежності від джерела або характеру мотивації, можна виділити різні типи або види мотивації. Основні види мотивації включають (рис. 1.8):

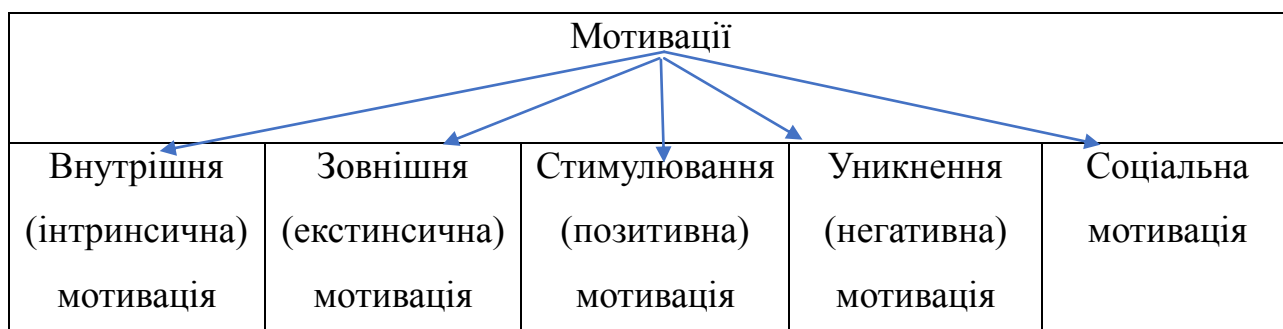


Рис. 1.8- Основні види мотивації

Внутрішня (інтринсична) мотивація:

Це мотивація, що походить зсередини людини і ґрунтується на самовизначенні, особистих цінностях та інтересах.

Основний стимул для дії полягає в самому процесі виконання дії або задачі, а не в зовнішньому винагородженні.

Приклади внутрішньої мотивації включають внутрішнє задоволення від розв'язання складної проблеми, задоволення від самовдосконалення або просто задоволення від виконання улюбленої діяльності. [10]

Зовнішня (екстинсична) мотивація:

Це мотивація, яка походить ззовні і базується на зовнішніх факторах, таких як винагорода, покарання або визнання.

Основний стимул для дії полягає в зовнішніх наслідках чи винагородах за виконання певних дій.

Приклади зовнішньої мотивації включають винагороду у вигляді грошей, похвали або підвищення статусу.

Стимулювання (позитивна) мотивація:

Це мотивація, яка підтримується бажаним результатом або винагородою.

Основний стимул для дії полягає у досягненні чогось позитивного або в уникненні негативного.

Приклади стимулюючої мотивації включають бажання отримати премію за успіхи в роботі або отримання визнання за досягнення. [12]

Уникнення (негативна) мотивація:

Це мотивація, яка підтримується бажанням уникнути неприємних наслідків або покарання.

Основний стимул для дії полягає у запобіганні негативним результатам чи наслідкам.

Приклади уникнення мотивації включають уникнення штрафу за порушення правил або уникнення неприємних наслідків невиконання завдання.

Соціальна мотивація:

Це мотивація, яка виникає внаслідок взаємодії з іншими людьми або соціальним оточенням.

Основний стимул для дії полягає у бажанні задовольнити соціальні потреби, отримати визнання або підтримку спільноти.

Приклади соціальної мотивації включають бажання виконати завдання для задоволення очікувань або отримання підтримки колег чи спільноти.[15]

Ці види мотивації можуть взаємодіяти і впливати один на одного в житті людини, формуючи її поведінку та вибори. Важливо враховувати різні типи мотивації при стимулюванні та підтримці ефективної діяльності.

1.3 Методи мотивації персоналу

Система мотивів – це складна структура внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів, які впливають на поведінку та дії людини. Ця система включає різні види мотивації, цінності, потреби, цілі, інтереси та переконання, які спрямовують і стимулюють особистісний розвиток і вибір.[21]

Основні компоненти системи мотивів (рис. 1.9) включають:

Потреби		Потреби - це основні внутрішні стимули, які визначають бажання людини досягти певного стану або результату. Це можуть бути фізіологічні потреби (такі як їжа, вода, сон), соціальні потреби (бажання бути прийнятим та закоханим), потреби в безпеці, визнанні, самовдосконаленні тощо.
Цінності і переконання		Цінності визначають те, що вважається важливим і цінним для особистості. Вони формуються на основі переконань, які визначають, що правильне, а що ні. Ці цінності і переконання направляють мотивацію та вибори людини.
Цілі		Цілі є конкретними об'єктивними результатами або станами, які особа прагне досягти. Вони можуть бути короткостроковими або

		довгостроковими, особистими або професійними. Цілі допомагають орієнтувати мотивацію та підтримувати наполегливість в діяльності.
Інтереси		Інтереси - це області знань або види діяльності, які привертають увагу та викликають інтелектуальні або емоційні реакції. Вони впливають на те, що людина вважає цікавим і захоплюючим.
Мотиваційні фактори		Це різні стимули або впливи, які активують і підтримують мотивацію. Ці фактори можуть бути внутрішніми (наприклад, бажання досягти самореалізації) або зовнішніми (наприклад, винагорода, похвала, статус).
Саморегуляція		Це здатність контролювати свою мотивацію та поведінку для досягнення поставлених цілей або результатів.

Рис. 1.9 – Основні компоненти системи мотивів

Система мотивів представляє собою взаємозв'язану мережу внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують мотивацію та направляють поведінку людини. Ці компоненти працюють разом, взаємодіючи і впливаючи один на одного, щоб стимулювати та підтримувати продуктивність, саморозвиток та задоволення в житті.

Система мотивів - це складна структура внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників, які впливають на поведінку людини і визначають її дії, цілі та пріоритети. [15] Система мотивів включає різні види мотивації, які можуть бути узгоджені або конфліктуючі між собою. Основні компоненти системи мотивів включають:

Біологічні потреби і стимули:

Біологічні потреби, такі як їжа, пиття, сон, безпека, є базовими мотиваторами, які стимулюють дії людини для задоволення фізіологічних потреб.

Ці потреби формують основу мотивації і діють як основні механізми регуляції життєдіяльності.

Соціальні потреби і стимули:

Соціальні потреби включають бажання бути визнаним, прийнятим та підтриманим спільнотою або оточенням.

Стимули з соціальної сфери можуть включати бажання досягти певного статусу, взаємодіяти з іншими людьми та виконувати соціальні ролі.

Потреби самовдосконалення і самореалізації:

Ці потреби стосуються бажання розвивати свої здібності, досягати особистих цілей, відчувати себе задоволеними від досягнень і внутрішнього розвитку.

Самовдосконалення може бути потужним мотиватором для працівників, митців, винахідників та тих, хто шукає особистий розвиток.

Внутрішні мотиваційні чинники:

Це мотиви, які походять зсередини людини, такі як інтерес до діяльності, задоволення від процесу роботи або самореалізація.

Внутрішня мотивація включає в себе бажання виконувати дії з метою задоволення внутрішніх потреб чи цінностей.

Зовнішні мотиваційні чинники:

Це мотиви, які походять із зовнішніх джерел, такі як винагорода, визнання, покарання або зовнішні стимули.

Зовнішня мотивація може включати бажання отримати матеріальну винагороду, визнання колег чи бажання уникнути покарання.

Конфлікти між мотиваційними чинниками:

У системі мотивів можуть виникати конфлікти між різними видами мотивації, наприклад, між внутрішніми і зовнішніми мотивами або між різними соціальними потребами.[17]

Мотивація персоналу - це ключовий аспект управління, спрямований на стимулювання працівників до досягнення високих результатів, збереження високого рівня продуктивності та задоволення від роботи. Існує багато різних методів мотивації персоналу, які можуть бути використані керівництвом організації для стимулювання працівників. Визначимо деякі з них у таблиці 1.6:

Методи мотивації персоналу

методи мотивації персоналу	
Фінансові заохочення	Стимулювання творчості і ініціативи
Кар'єрний розвиток	Комунікація та участь у прийнятті рішень
Створення комфортних умов праці	Стимулюючі програми та конкурси:
Визнання та похвала	Комунікація та участь у прийнятті рішень
Доступ до інформації та управління	Тімбілдинг та колективні заходи
Доступ до інформації та управління	Соціальні заохочення
Сприяння здоров'ю та добробуту	Сприяння здоров'ю та добробуту

Фінансові заохочення:

Заробітна плата і премії: Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата є одним із найсильніших мотиваторів. Крім того, система преміювання за досягнення поставлених цілей або високі результати може підвищити мотивацію працівників.

Кар'єрний розвиток:

Навчання і розвиток: Забезпечення можливостей для професійного зростання, участі в тренінгах, семінарах і курсах допомагає працівникам розвивати свої навички та підвищує їх професійний рівень.

Кар'єрні перспективи: Визначення шляхів кар'єрного росту та розвитку внутрішніх можливостей для просування.[11]

Визнання та похвала:

Публічне визнання: Похвала та визнання досягнень працівників перед колегами або керівництвом допомагає підвищити мотивацію.

Нагороди за досягнення: Вручення сертифікатів, медалей, подарунків за виняткові досягнення.

Створення комфортних умов праці:

Робоче середовище: Забезпечення зручних умов праці, сучасного обладнання та інфраструктури.

Баланс роботи і особистого життя: Підтримка гнучкого графіку роботи, можливості дистанційної роботи.

Стимулювання творчості і ініціативи:

Завдання цікавих проектів: Надання можливості для виявлення творчих здібностей та ініціативи.

Система інноваційних пропозицій: Впровадження системи прийняття ідей та ініціатив від працівників.[12]

Комунікація та участь у прийнятті рішень:

Відкрита комунікація: Забезпечення можливостей для взаємодії працівників з керівництвом, обмін думками і ідеями.

Участь у прийнятті рішень: Залучення працівників до процесів прийняття рішень та впровадження ініціатив.

Тімбілдинг та колективні заходи:

Командні будівельні заходи: Організація заходів для підвищення командного духу та згуртованості.

Стимулюючі програми та конкурси:

Програми мотивації згідно з результатами: Впровадження стимулюючих програм згідно з результатами роботи, наприклад, програми «співробітник місяця» або конкурси на кращу ідею.

Створення внутрішнього ринку праці: Стимулювання зміщення та зростання в межах організації.

Доступ до інформації та управління:

Зворотний зв'язок: Забезпечення прозорості в управлінні та надання об'єктивного зворотного зв'язку щодо виконання роботи.

Доступ до інформації: Забезпечення доступу працівників до важливої інформації про організацію.

Соціальні заохочення:

Корпоративні заходи: Організація корпоративних заходів, свят та вечірок для підтримки командного духу та створення позитивної атмосфери в колективі.

Благодійна діяльність: Залучення працівників до благодійних заходів та соціальних проектів.

Гнучкість у визначенні ролей та обов'язків:

Розширення ролей: Дозвіл працівникам виконувати різноманітні завдання та розвивати різні навички.

Автономія у роботі: Надання працівникам можливості самостійно приймати рішення та керувати своєю роботою.[19]

Сприяння здоров'ю та добробуту:

Забезпечення балансу роботи та життя: Пропаганда здорового способу життя та збереження психологічного комфорту на робочому місці.

Подяки та винагороди:

Подяки за досягнення: Регулярне вираження подяки та винагороди за високі результати та досягнення.

Комбінація різних методів мотивації може створити стимулююче середовище, в якому працівники будуть мотивовані досягати високих результатів та активно сприяти успіху організації. Важливо підбирати методи враховуючи індивідуальні особливості та потреби працівників.

Мотивація працівників у закладах освіти є ключовим аспектом для забезпечення якісної освіти та успішного функціонування навчального середовища. Крім традиційних методів, таких як фінансові стимули та кар'єрний розвиток, існують і нестандартні підходи до мотивації працівників у закладах освіти, які спрямовані на підвищення задоволення від професійної діяльності та збереження мотивації на високому рівні. Визначені деякі нестандартні методи мотивації, які можуть бути застосовані у закладах освіти:

1. Створення командного духу та співпраці: Акцент на розвиток командних взаємодій та співпраці може стати важливим мотиваційним фактором для педагогічного колективу. Організація спільних заходів, робота над

проектами та спільними цілями може зблизити працівників і збільшити їхню мотивацію.

2. Стимулювання творчості та інновацій: Сприяння та підтримка ідей творчості та інновацій може бути ефективним способом мотивувати працівників у навчальному середовищі. Запровадження проектів з використанням новітніх технологій, створення інтерактивних методів навчання, а також підтримка ідей для поліпшення освітнього процесу можуть стимулювати інтерес до роботи.

3. Забезпечення розвитку особистості: Надання працівникам можливостей для особистісного зростання та розвитку може позитивно вплинути на їхню мотивацію. Це може включати участь у навчальних програмах, тренінгах, майстер-класах або стажуваннях, які сприяють розширенню професійних навичок та компетенцій.[11]

4. Визнання та вдячність: Активна підтримка та визнання досягнень працівників може бути потужним стимулом. Це може включати винагороди за успіхи, публічне відзначення досягнень, а також виявлення вдячності за внесок у розвиток освіти.

5. Забезпечення комфортних умов праці: Створення комфортного та сприятливого робочого середовища може підвищити загальний рівень задоволення від роботи. Це включає організацію робочих місць, доступ до необхідного обладнання та ресурсів, а також увагу до психологічного клімату в колективі.[12]

Ці нестандартні методи мотивації можуть бути успішно застосовані в закладах освіти для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, стимулювання творчого підходу до професійної діяльності та підвищення загальної продуктивності навчального процесу.

Отже, нестандартні методи мотивації працівників у закладах освіти підкреслює важливість і ефективність застосування інноваційних підходів до стимулювання персоналу. Новаторські методи, описані в даному дослідженні, спрямовані на збереження і підвищення мотивації працівників, що є критичним

для досягнення високої якості освіти та успішного функціонування закладів освіти.

Одним із ключових висновків є те, що створення командного духу та сприяння співпраці серед педагогічного колективу є важливим фактором мотивації. Забезпечення можливостей для творчого розвитку та особистісного зростання також допомагає зберегти мотивацію працівників на високому рівні.

Додатково, підкреслено, що визнання досягнень працівників та створення комфортного робочого середовища сприяють підвищенню загального задоволення від роботи та позитивно впливають на результативність навчального процесу.

У світлі цих висновків, нестандартні методи мотивації виявляються дієвим інструментом управління персоналом у сфері освіти, спрямованим на досягнення стратегічних цілей закладів освіти та підвищення якості освітнього процесу.

Висновки до розділу 1:

Мотивація в контексті професійної діяльності працівників закладів освіти є ключовим поняттям, яке визначає їх бажання й енергію до досягнення цілей. Вона складається з ряду компонентів:

- стимули: фінансова винагорода, можливості кар'єрного зростання, визнання колег та адміністрації.
- інтерес до професії: самореалізація через викладацьку роботу, вплив на розвиток молодого покоління.
- соціальне значення: задоволення від спілкування з учнями, відчуття внеску у соціум.

Основні характеристики мотивації включають її напрямленість на досягнення певних цілей, індивідуальність (різний рівень мотивації у кожного працівника), а також зв'язок з емоційним станом працівника.

Мотивація працівників у сфері освіти має свої особливості, які визначаються специфікою професії:

– пріоритет цінностей: Більшість працівників освіти підкреслюють соціальне значення своєї роботи перед фінансовими стимулами.

– важливість взаємодії з учнями: мотивація залежить від задоволення від спілкування зі студентами та впливу на їхній розвиток.

– розвиток креативності: професія вчителя часто вимагає творчого підходу, що може стати ключовим стимулом.

– потреба у визнанні: важливе визнання колег та адміністрації за досягнення та зусилля.

Загалом, ефективне управління мотивацією працівників освіти потребує розуміння цих особливостей та врахування їх у практиці керування.

Методи мотивації персоналу в закладах освіти мають велике значення для підтримки та підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Наведемо висновки щодо ефективних методів мотивації персоналу у сфері освіти:

1. Створення стимулюючого робочого середовища: Важливо забезпечити комфортні умови роботи, а також підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі.

2. Професійний розвиток та навчання: Надання можливостей для професійного зростання через навчання, семінари, тренінги, а також підтримка удосконалення навичок.

3. Підвищення визнання та заохочення: Регулярне визнання та винагороди за досягнення, включаючи подяки від адміністрації та колег.

4. Забезпечення можливостей кар'єрного зростання: Пропозиція перспективи розвитку кар'єри, можливостей для зайняття вищих посад чи керівництва.

5. Стимулювання творчого підходу до роботи: Сприяння виявленню та використанню творчих потенціалів працівників.

6. Задоволення потреб працівників: Розуміння та врахування індивідуальних потреб працівників у процесі мотивації.

Ефективне застосування цих методів дозволяє підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності працівників у закладах освіти, що сприяє підвищенню якості освіти та досягненню стратегічних цілей навчального закладу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

Державний професійно-технічний навчальний заклад «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» [25] (ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» або вище професійне училище) є підпорядкованим Міністерству освіти і науки України державним навчальним закладом третього атестаційного рівня, що здійснює підготовку робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій та спеціальностей або робітників, діяльність яких пов'язана зі складною організацією праці, як правило, з числа випускників загальноосвітніх навчальних закладів.

Таблиця 2.1

Паспорт ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» [21]

Категорія	Характеристика
1	2
Код закладу в ЄДЕБО	1779
Повне найменування	Державний професійно-технічний навчальний заклад «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу»
Коротка назва	ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»
Форма власності	Державна
Найменування органу, до сфери управління якого	Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації

належить заклад освіти	
------------------------	--

Продовження таблиця 2.1

1	2
Найменування посади, прізвище, ім'я, по батькові керівника закладу освіти	Директор Тільний Олександр Миколайович
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 09100, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Турчанінова, 33/35
Телефон / факс	04563 406 29
Електронна пошта	vpubc@ukr.net
Веб-сайт	https://bcvpubs.kyiv.ua/
Військова кафедра	ні
Рік заснування	1968

Вище професійне училище може здійснювати допрофесійну підготовку, первинну професійну підготовку, загальноосвітню підготовку, перепідготовку, професійно-технічне навчання, підготовку молодших спеціалістів та підвищення кваліфікації робітників і незайнятого населення. Державний професійно-технічний навчальний заклад «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» є освітнім закладом державної форми власності, що підпорядкований Департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації. [25] Цінності Білоцерківського вищого професійного училища будівництва та сервісу» передбачають (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Цінності Білоцерківського вищого професійного училища будівництва та сервісу» [21]

Цінності	Характеристика
1	2
Гідність	Кожна людина має право на повагу та визнання своєї індивідуальності, що вимагає поваги до інших та до законних інтересів суспільства.
Рівність	Забезпечення рівних можливостей та доступу до них для всіх.

1	2
Толерантність	Прийняття унікальності кожної людини та створення сприятливих умов для її розвитку та добробуту суспільства.
Справедливість	Забезпечення балансу та пропорційності між результатами власних зусиль та результатами інших; між потребами учасників освітнього процесу та їх задоволенням; між правами та обов'язками.
Турбота	Розвиток щирих бажань допомагати іншим та піклуватися про них.
Чесність	Створення здорового мікроклімату в шкільному середовищі.
Довіра	Відкритість у ставленні однієї людини до іншої та право на помилку.
Верховенство права	Ставлення до освітнього процесу як до культури служіння, а не домінування.
Нетерпимість до корупції	Усвідомлення неприпустимості неправомірних дій, таких як отримання чи надання неправомірних вигод у будь-якій формі, що порушує культурні традиції та принципи чесності і законності.

Ці принципи відображають важливі цінності, які лежать в основі освітнього процесу в «Білоцерківського вищого професійного училища будівництва та сервісу» і спрямовані на формування повноцінної особистості та розвиток суспільства на основі принципів справедливості, рівності і доброчесності.

Головним завданням вищого професійного училища є забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках та молодших спеціалістах.[25]

До основних повноважень і напрямів діяльності вищого професійного училища належать [21]:

а) організація навчально-виробничого і навчально-виховного процесів, обрання форм та методів навчання;

б) навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність;

в) розроблення робочих навчальних планів з професій і робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку;

г) розроблення правил прийому учнів, слухачів до вищого професійного училища на основі типових правил прийому;

г) формування разом з органами управління професійно-технічною освітою планів прийому учнів, слухачів з урахуванням державного замовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень підприємств, установ, організацій;

д) організація харчування, матеріальне забезпечення та побутове обслуговування учнів, слухачів;

е) атестація педагогічних працівників;

є) організація підвищення кваліфікації, стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях;

ж) здійснення професійного навчання незайнятого населення;

з) організація виробничого навчання учнів, слухачів на виробництві та у сфері послуг;

и) забезпечення заходів з охорони праці учнів, слухачів, працівників;

і) матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;

ї) визначення структури і штатного розпису з урахуванням установленого фонду заробітної плати;

й) забезпечення належної якості професійного навчання та виховання учнів, слухачів;

к) видача документів про освіту встановлених зразків.

Державне професійно-технічне навчальне заклад «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» є важливим освітнім закладом, спрямованим на підготовку кваліфікованих фахівців у галузі будівництва і сфери сервісу. Основними завданнями училища є забезпечення якісної професійної підготовки студентів, розвиток їхніх практичних навичок та забезпечення їхньої успішної адаптації на ринку праці.

Особливості «Білоцерківського вищого професійного училища будівництва та сервісу» включають [21] (рис. 2.1):

Білоцерківського вищого професійного училища
будівництва та сервісу



Напрями підготовки	Училище пропонує різноманітні програми підготовки, спрямовані на формування кваліфікованих фахівців у галузях будівництва, архітектури, технічного обслуговування, електротехніки та інших суміжних галузях.
Практична орієнтація	Училище активно співпрацює з підприємствами та практичними майстернями для забезпечення студентів можливостями отримання практичного досвіду та стажування.
Сучасне обладнання	Заклад має сучасні навчальні бази з використанням новітнього технічного обладнання та технологій, що дозволяє студентам отримувати актуальні знання та навички.
Кваліфікований педагогічний склад	Училище має висококваліфікованих викладачів і наставників, які активно допомагають студентам у

	засвоєнні матеріалу та професійному розвитку.
Підтримка студентів	«Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» надає студентам не лише професійні знання, але й підтримку у розвитку особистості та підготовці до вступу на ринок праці.

Рис. 2.1 - Особливості «Білоцерківського вищого професійного училища будівництва та сервісу»

Даний навчальний заклад (табл. 2.3) відіграє важливу роль у підготовці кваліфікованих кадрів для будівельної галузі та сфери сервісу, сприяючи розвитку та процвітанню цих галузей у регіоні.

Таблиця 2.3

Умови прийому на навчання [21]

№ п/п	ПРОФЕСІЇ (кваліфікація)	Необхідна освіта	Термін навчання
1.	Штукатур – 4 розряд; Маляр -4 розряд	9 класів	3 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
2.	Монтажник гіпсокартонних конструкцій; маляр	9 класів	3 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
3.	Столяр будівельний – 3 розряд; верстатник деревообробних верстатів – 3 розряд	9 класів	3 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
4.	Муляр – 4 розряд; лицювальник-плиточник – 4 розряд.	9 класів	3 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
5.	Муляр – 5 розряд	9 класів	3 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
6.	Кухар – 4 розряд; кондитер – 3 розряд	9 класів	3,5 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
7.	Кухар, 4 розряд	9 класів	3,5 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти

8.	Кухар – 3 розряд, офіціант – 5 розряд	9 класів	3,5 роки, з отриманням повної загальної середньої освіти
9.	Адміністратор; оператор комп'ютерного набору II категорії	11 класів	1 рік
10.	Столяр будівельний – 3 р.; верстатник деревообробних верстатів – 4 розряд	11 класів	1,5 роки
11.	Верстатник деревообробних верстатів – 4 розряд	11 класів	1 рік
12.	Монтажник гіпсокартонних конструкцій; маляр	11 класів	1 рік
13.	Кухар – 4 розряд	11 класів	2 роки
14.	Кухар – 4 розряд; офіціант – 5 розряд	11 класів	2 роки
15.	Кухар – 4 розряд; кондитер – 3 розряд	11 класів	1,5 роки
16.	Кухар – 3 розряд; офіціант – 3 розряд; бармен – 3 розряд	11 класів	1,5 роки

Загальна вартість навчання (табл. 2.4) за весь період навчання для кожної професії, що розрахована шляхом перемноження місячної вартості навчання на кількість місяців.

5122 Кухар; 5123 Офіціант; 5122 Бармен (17 місяців): Вартість навчання за весь період складає 14 908,90 грн.

5122 Кухар; 7412 Кондитер (16 місяців): Загальна вартість навчання за цією спеціальністю становить 15 125,30 грн.

7122 Муляр; 7132 Лицювальник-плиточник (15 місяців): Вартість навчання за весь період складає 14 467,50 грн.

7124 Столяр будівельний; 7423 Верстатник деревообробних верстатів (16 місяців): Загальна вартість навчання становить 13 983,00 грн.

4222 Адміністратор; 4112 Оператор комп'ютерного набору (10 місяців): Вартість навчання за обраною професією складає 9523,00 грн.

Вартість навчання у «Білоцерківському вищому професійному училищі будівництва та сервісу» за контрактом 2023-2024 навчальний рік, грн [21]

Назва професії	Термін навчання	Вартість навчання за весь період
5122 Кухар; 5123 Офіціант; 5122 Бармен	17 місяців	14 908,90 грн
5122 Кухар; 7412 Кондитер	16 місяців	15125,30 грн
7122 Муляр; 7132 лицювальник-плиточник	15 місяців	14467,50 грн
7124 Столяр будівельний; 7423 Верстатник деревообробних верстатів	16 місяців	13 983,00 грн
4222 Адміністратор; 4112 Оператор комп'ютерного набору	10 місяців	9523,00 грн

Ці дані можуть бути корисними для студентів, які цікавляться отриманням певних професійних навичок за контрактною формою навчання. Вартість навчання може варіюватися залежно від тривалості курсу та специфіки обраної професії.

2.2 Аналіз сфери освіти в Україні, особливості професійно-технічної освіти

Професійно-технічна освіта (ПТО) є складовою частиною системи освіти, спрямованою на підготовку кваліфікованих робітників і фахівців для виробництва, сфери послуг, торгівлі та інших галузей економіки. Основна мета професійно-технічної освіти полягає в забезпеченні учнів необхідними практичними навичками, теоретичними знаннями і професійною підготовкою для подальшої успішної реалізації у вибраній професійній галузі.

Основні аспекти професійно-технічної освіти включають:

Основний акцент робиться на набутті практичних навичок, необхідних для виконання конкретних професійних завдань. Учні отримують можливість

працювати з реальними інструментами, обладнанням та матеріалами, що використовуються у виробництві або послугах.

Попри акцент на практичність, професійно-технічна освіта також включає вивчення теоретичних основ і принципів, що лежать в основі конкретної професії. Це допомагає учням краще розуміти процеси і використовувати свої практичні навички більш ефективно.

Освіта у професійно-технічних навчальних закладах (ПТНЗ) спрямована на підготовку фахівців, які мають готовність до вступу на ринок праці відразу після закінчення навчання. Випускники ПТНЗ зазвичай знаходять роботу відповідно до своєї спеціальності.

Професійно-технічна освіта може також стати першим кроком для подальшого вдосконалення і отримання вищої освіти в обраній галузі. Випускники ПТНЗ мають можливість продовжити своє навчання і підвищити свій професійний рівень.

Професійно-технічна освіта має велике значення для розвитку національної економіки, оскільки забезпечує потреби висококваліфікованих працівників у різних сферах діяльності. Вона сприяє підвищенню зайнятості, покращенню якості виробництва та наданню якісних послуг, що впливає на загальний розвиток країни. [30]

Основні аспекти професійного училища включають (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Аспекти професійного училища

Напрямки	Характеристика
1	2
Професійна спрямованість	ПТУ надає практичну підготовку у конкретній професійній галузі, такі як будівництво, електротехніка, автомобільний транспорт, медичні послуги, гастрономія тощо. Учні отримують практичні навички, які є необхідними для виконання конкретних завдань у своїй професії.

1	2
Доступність освіти	Професійні училища зазвичай пропонують доступні умови навчання для широкого кола студентів, включаючи підлітків та дорослих, які хочуть змінити свою професійну кар'єру або отримати нові навички.
Підготовка до ринку праці	Основна мета ПТУ полягає в підготовці кваліфікованих робітників і фахівців для вступу на ринок праці. Після закінчення навчання учні отримують сертифікат про професійну кваліфікацію, який дозволяє їм знайти роботу відповідно до своєї спеціальності
Теоретична база	Навчальні програми ПТУ включають вивчення теоретичних основ і понять, які допомагають учням краще розуміти професійні процеси та ефективно застосовувати практичні навички.
Підготовка до вищої освіти	Деякі випускники професійних училищ мають можливість продовжити своє навчання вищою освітою, отримуючи певні переваги при вступі до технічних або технологічних вузів.

Професійне училище (ПТУ) - це заклад професійно-технічної освіти, спрямований на підготовку кваліфікованих робітників і фахівців у різних галузях економіки. Основна мета професійного училища полягає в забезпеченні учнів необхідними практичними навичками, теоретичними знаннями та професійною підготовкою для успішного вступу на ринок праці. [31]

Професійне училище є важливою ланкою системи освіти, яка забезпечує підготовку кваліфікованих робітників для виробничих потреб різних секторів

економіки. Випускники ПТУ мають можливість вступити на ринок праці з необхідними навичками і знаннями для успішної професійної діяльності.

У 1991 році в закладах освіти України навчалося приблизно 11 мільйонів осіб, і протягом наступних 30 років ця кількість стабілізувалася на рівні близько 7 мільйонів осіб. Протягом всього періоду незалежності України, найменша кількість дітей у дошкільних закладах була зафіксована у 2001/2002 навчальному році - 0,968 мільйона дітей, а у 2020/2021 році ця кількість збільшилася до 1,139 мільйона дітей (без урахування дошкільнят на окупованих територіях) (рис. 2.2) [27].

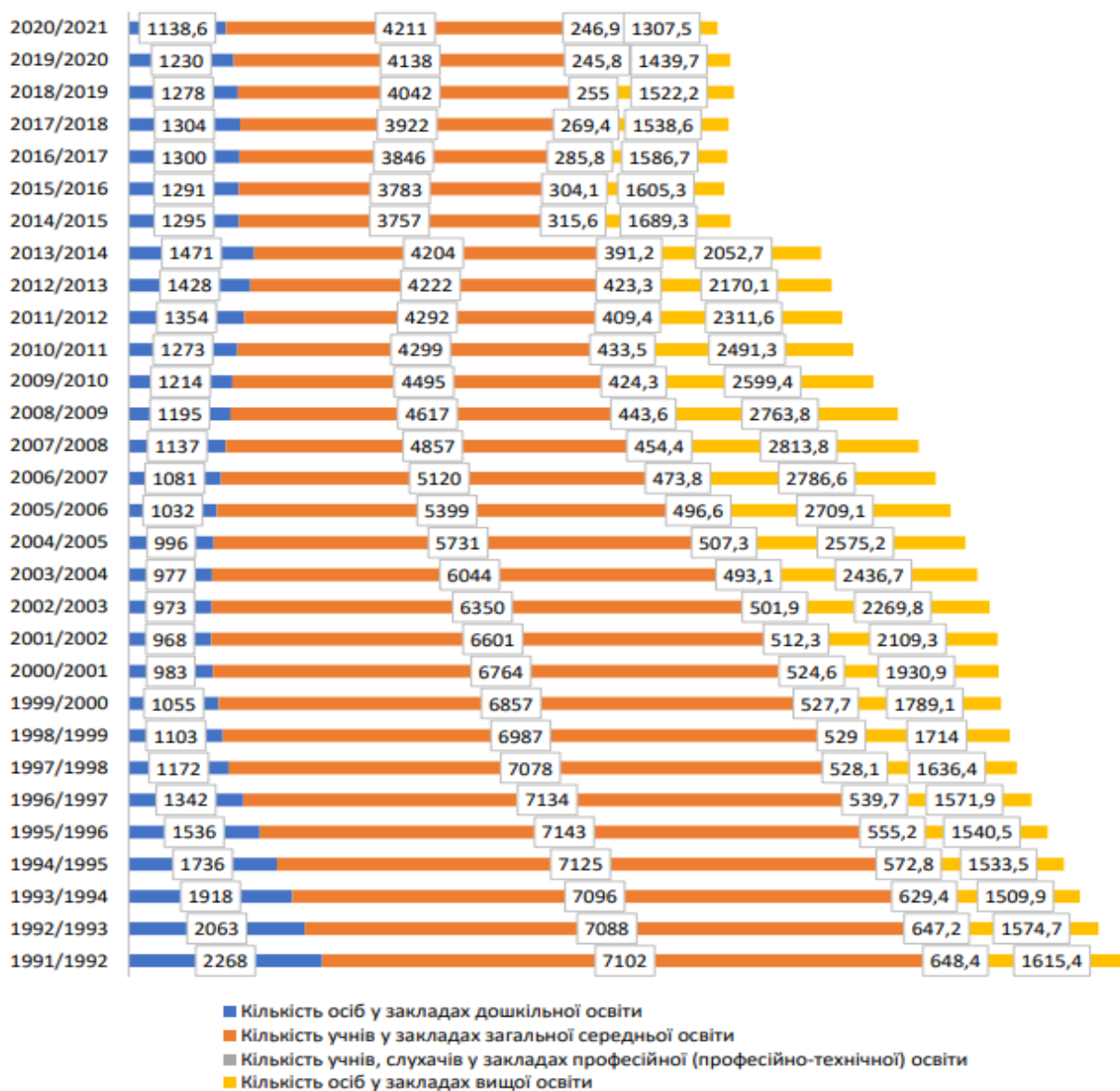


Рис. 2.2 - Чисельність вихованців, учнів, слухачів, студентів у закладах освіти України протягом 1991/1992–2020/2021 н. рр., тис. осіб

У закладах загальної середньої освіти загальна кількість дітей зменшилася з 7,102 мільйонів осіб у 1991/1992 навчальному році до найнижчого показника 3,757 мільйонів осіб у 2014/2015 році. Це зумовлено передусім анексією АР Крим та окупацією частини Донецької та Луганської областей Російською Федерацією. Проте, з 2014 по 2020 роки спостерігалася позитивна тенденція зростання числа школярів у загальноосвітніх закладах, їх кількість зросла майже на півмільйона, до 4,211 мільйонів осіб.

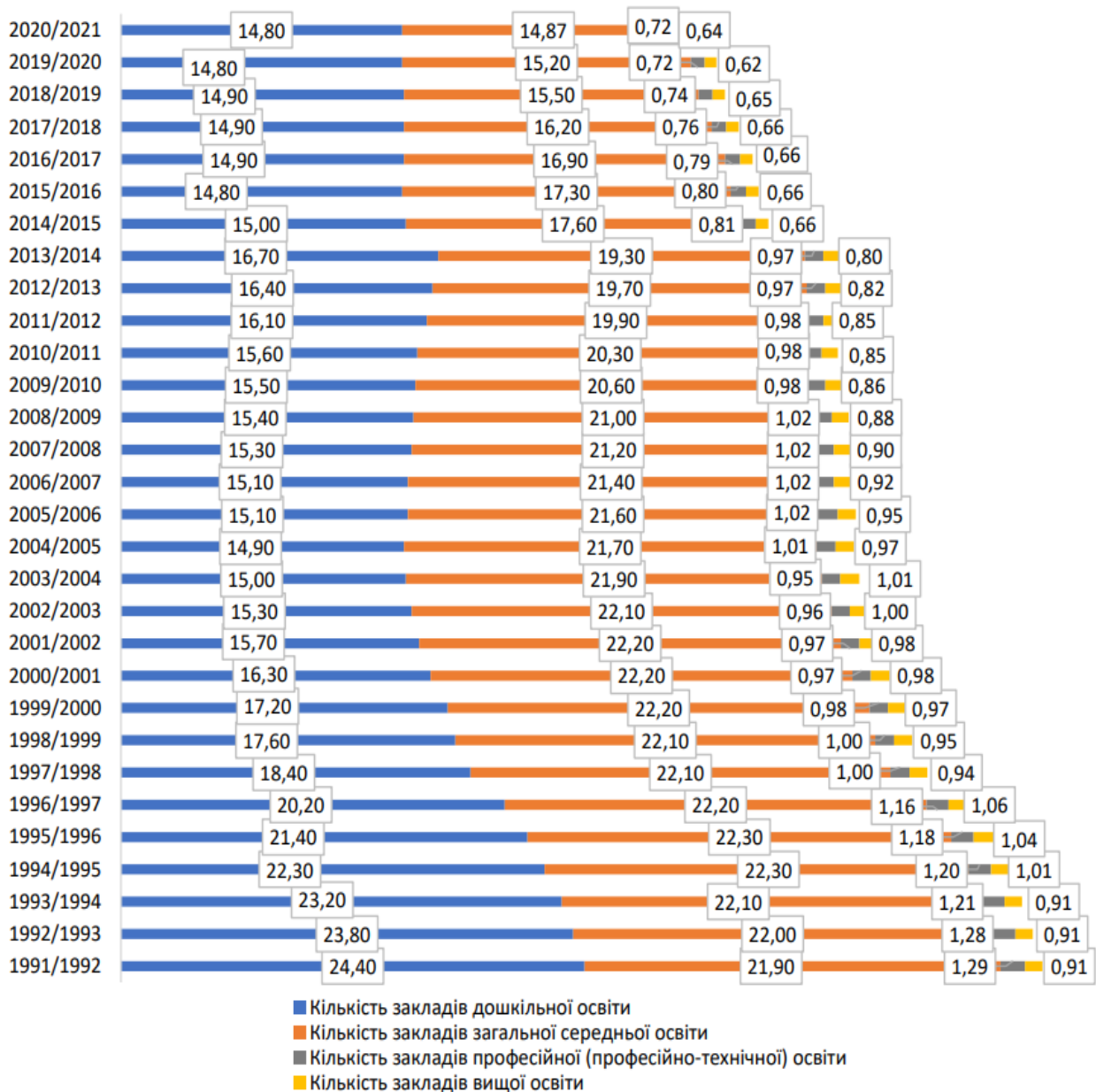


Рис. 2.3 - Кількість закладів освіти в 1991/1992–2020/2021 н. рр., тис. од.

[27]

Щодо закладів професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 2.2), варто зазначити, що кількість їхніх учнів протягом усього періоду незалежності зменшилася більш ніж на 400 тисяч осіб. Це пов'язано з низкою факторів, переважно зі зменшенням престижності робітничих професій та недостатньою підготовкою фахівців для потреб ринку праці.

У сфері вищої освіти кількість закладів в початку 1990-х років зросла з 910 до 1 060 у 1996 році. Проте згодом, через посилення вимог до вищих навчальних закладів з боку Міністерства освіти і науки, об'єднавчі процеси та інші чинники, їх кількість зменшилася і в 2021 році становила приблизно 640.

Протягом періоду з 1991 по 2020 роки кількість професійних (професійно-технічних) навчальних закладів зменшилася з 1 290 у 1991 році до 720 у 2021 році; закладів загальної середньої освіти - з 21 900 у 1991 році до 14 870 у 2021 році; закладів дошкільної освіти - з 24 400 у 1991 році до 14 800 у 2021 році.

Такі тенденції пов'язані із формуванням національної системи освіти, яка має відповідати потребам і особливостям соціально-економічного розвитку країни, створювати нову суспільну ментальність і конкурувати на відкритому глобальному та європейському ринках освітніх послуг. Зазначимо, що заходи з оптимізації мережі освітніх закладів часто були обумовлені необхідністю підвищення ефективності їх функціонування та трансформацією механізму фінансування освіти.

У таблиці 2.6 відображає динаміку кількості закладів професійної (професійно-технічної) освіти впродовж років, а також кількість учнів, що навчаються в цих закладах, кількість прийнятих на навчання та кількість випущених із них учнів.

У 1995 році кількість закладів становила 35, кількість учнів - 12,7 тис. осіб, кількість прийнятих на навчання - 7,2 тис. осіб, кількість випущених - 7,5 тис. осіб. [35]

Протягом подальших років відбувалося поступове зменшення кількості закладів, учнів, які навчаються в них, а також прийнятих на навчання та випущених із них учнів.

Заклади професійної (професійно-технічної) освіти
(за даними Міністерства освіти і науки України) [27]

	Кількість закладів професійної (професійно-технічної) освіти на кінець року, од	Кількість учнів, слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти на кінець року, тис. осіб	Кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.	Кількість осіб, випущених із закладів професійної (професійно-технічної) освіти, тис.
1995	35	12,7	7,2	7,5
1996	34	12,1	7,1	7,0
1997	29	12,2	7,6	6,8
1998	29	12,2	7,4	6,7
1999	28	11,8	7,0	6,4
2000	27	10,8	6,4	6,2
2001	27	10,9	6,5	6,0
2002	27	10,4	6,2	6,2
2003	27	10,4	6,9	6,2
2004	27	10,9	7,6	5,9
2005	27	11,0	6,5	5,8
2006	27	10,4	5,8	5,9
2007	28	10,0	6,2	6,1
2008	28	10,0	5,9	5,6
2009	23	9,7	5,8	5,2
2010	23	10,4	6,4	5,3
2011	23	9,9	5,4	5,5
2012	23	10,3	5,8	5,0
2013	23	9,9	5,4	5,3
2014	23	9,4	5,2	5,3
2015	23	9,2	5,5	5,3
2016	22	8,2	5,1	5,6
2017	21	7,8	4,6	4,4
2018	21	7,2	4,2	4,5
2019	21	7,0	4,2	4,1
2020	21	6,9	3,8	3,7
2021	20	7,6	4,5	3,3
2022	20	7,5	4,1	3,9

Зауважимо, що з 1995 по 2022 рік кількість закладів зменшилася з 35 до 20 (табл. 2.6). Кількість учнів, що навчаються в цих закладах, також зменшилася

з 12,7 тис. осіб до 7,5 тис. осіб. Кількість осіб, які були прийняті на навчання, зменшилася з 7,2 тис. осіб до 4,1 тис. осіб. Кількість випущених із закладів учнів зменшилася з 7,5 тис. осіб до 3,9 тис. осіб.

Ці тенденції вказують на загальний спад у сфері професійної освіти протягом цього періоду, що може бути пов'язано з різними чинниками, такими як зміни в економіці, вимоги ринку праці, а також зміни в освітній політиці та фінансуванні. Найпопулярніші професії у 2022 році:

Кухар, кондитер: Ці професії є популярними у зв'язку з постійним попитом на фахівців у галузі готельно-ресторанного бізнесу та харчової промисловості.

Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів, водій автотранспортних засобів: Професії, пов'язані з транспортом, є потрібними у сучасному господарстві.

Перукар, кравець, закрійник: Професії в сфері послуг, такі як перукарство та швейна справа, завжди популярні.

Форми навчання у закладах професійної освіти:

Очна та дистанційна форми: Деякі училища пропонують навчання як очно, так і дистанційно, що дозволяє студентам вибирати оптимальний спосіб отримання освіти з урахуванням обставин.

Змішана форма: Більшість закладів (262) використовують змішану форму навчання, яка поєднує очні та дистанційні методи. Це дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність навчального процесу.

Безпекова ситуація в регіоні:

Вибір форми навчання залежить від безпекової ситуації в регіоні: Це впливає на те, чи можливе проведення очних занять у навчальних закладах. Заклади можуть адаптувати форму навчання залежно від ситуації з безпекою.

У цілому, навчальні заклади професійної освіти реагують на потреби ринку праці, забезпечуючи навчання у популярних професіях, і адаптуються до сучасних умов, зокрема враховуючи безпекові обмеження та потреби учнів у гнучкості навчання.

На кінець 2021 року (<https://www.ukrstat.gov.ua/>) в Україні функціонувало 606 ЗП(ПТ)О (без Донецької, Луганської, Херсонської областей та Автономної Республіки Крим). 2022/2023 н. р. станом на 25 липня 2022 року були готові розпочати 541 [27]

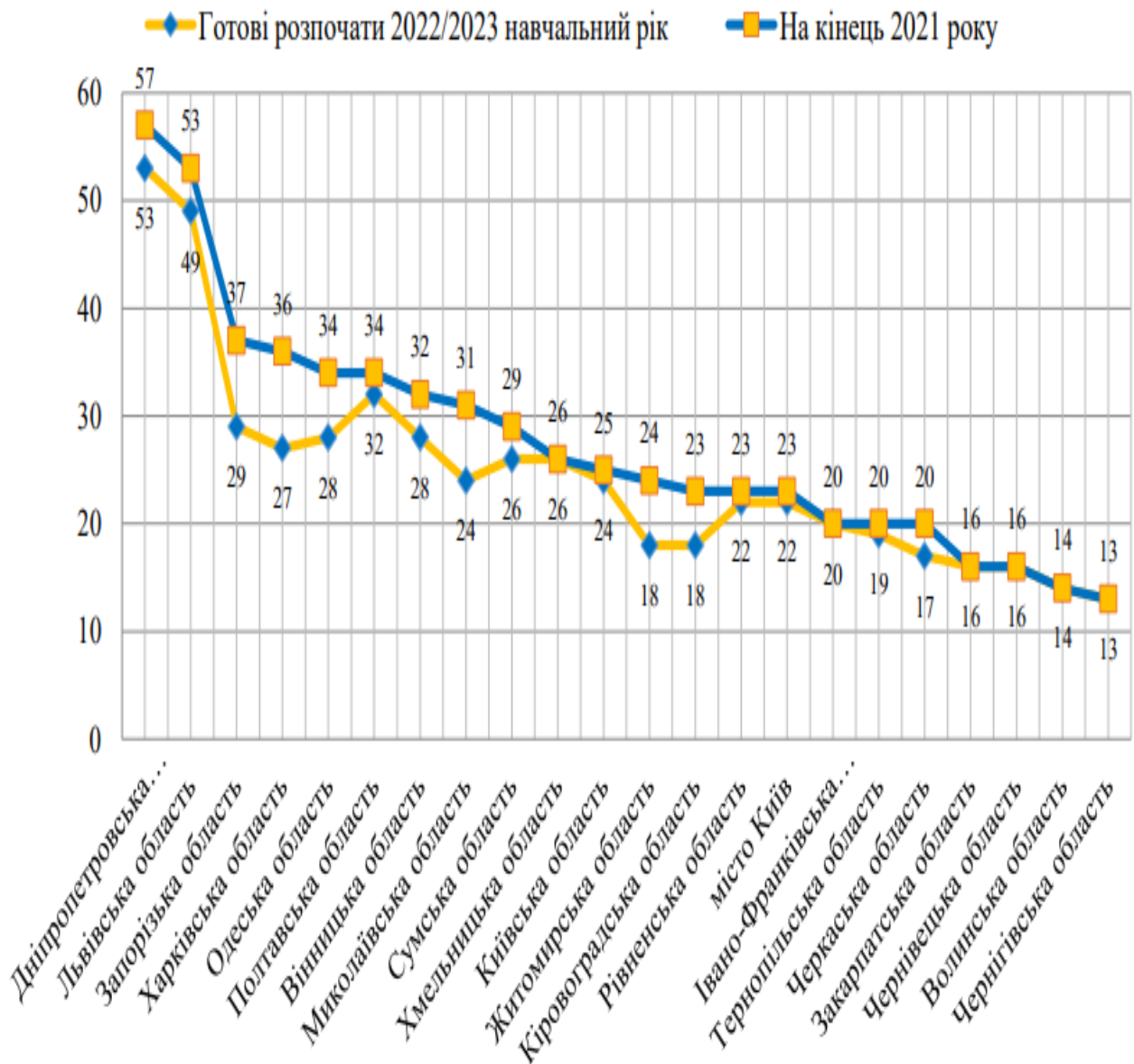


Рис. 2.4 - Мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти

Значне скорочення мережі закладів професійно-технічної освіти (ЗП(ПТ)О) відбулося переважно через повномасштабне вторгнення росії в Україну. Багато закладів освіти опинилися на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій, де вони були зруйновані або пошкоджені внаслідок ракетно-бомбових ударів.

Найбільше скорочення мережі закладів освіти відбулося у тих областях, де тривають активні бойові дії: у Харківській області закрили 9 ЗП(ПТ)О; у Запорізькій – 8; у Миколаївській – 7 (рис. 2.4).

Під час інтерв'ювання керівники 13 (16,3%) ЗП(ПТ)О заявили, що заклади освіти були пошкоджені внаслідок російського вторгнення в Україну. Наприклад:

Професійно-технічне училище № 2 у місті Дніпро (Дніпропетровська область) зазнало пошкоджень у другому корпусі від вибухової хвилі, але на початок навчального року ці пошкодження були відремонтовані самим закладом освіти.

Державний професійно-технічний навчальний заклад «Дніпровський центр професійно-технічної освіти» (Дніпропетровська область) також мав пошкодження вікон від вибухової хвилі, які на момент початку навчального року залишалися неліквідованими, але заклад мав достатньо приміщень для навчання.

Центр професійно-технічної освіти у місті Житомирі (Житомирська область) та Бердичівський професійний будівельний ліцей також зазнали пошкоджень, але були придатні для організації навчального процесу, а деякі пошкодження були вже виправлені.

Ці події відображають серйозні виклики, з якими зіткнулися заклади освіти через конфліктну ситуацію у країні.

Державний навчальний заклад «Харківське вище професійне училище № 6» у Харківській області зазнав руйнувань у половині будівлі адміністративного корпусу внаслідок воєнних подій. В даний час триває розбирання завалів, але ремонтні роботи ще не розпочато. Заклад освіти потребує додаткових ресурсів для організації дистанційного навчання.

Люботинський професійний ліцей залізничного транспорту також зазнав руйнувань частини одного навчального корпусу та пошкоджень гуртожитку. Освітній процес організовано у формі дистанційного навчання. [27]

Чернігівський професійний ліцей залізничного транспорту відчув вплив вибуху, який призвів до вибиття 80 і пошкодження 37 вікон, а також пошкодження даху. Освітній процес в цьому закладі організовано у змішаній формі, поєднуючи очні та дистанційні методи.

Комунальний заклад «Чернігівський центр професійно-технічної освіти» також зазнав пошкоджень внаслідок вибуху, що призвело до пошкодження вікон, дверей та даху у адміністративно-навчальному корпусі. Освітній процес у цьому закладі організовано у змішаній формі.

Керівники 62 (77,5%) закладів професійно-технічної освіти вказали на наявність актів, приписів та розпоряджень органів державного контролю, зокрема Державної служби України з надзвичайних ситуацій, щодо виконання вимог законодавства у сфері цивільного захисту та пожежної безпеки. Проте у 50 (80,6%) закладів виявлені порушення, які не були повністю усунені або усунені в недостатньому обсязі.

Незважаючи на значну кількість здобувачів освіти, які є внутрішньо переміщеними особами (775 осіб), лише невелика частина професійно-технічних навчальних закладів бере участь у програмі внутрішньої академічної мобільності, яка передбачена Положенням про внутрішню академічну мобільність здобувачів професійної освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2022 року № 273 і зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 20 квітня 2022 року за № 437/37773.[27]

Зазначено, що жоден із професійно-технічних навчальних закладів, що брали участь у програмі, не є базовим закладом. З них 5 закладів є партнерами, які надають місця для навчання 12 здобувачам освіти.

Переміщені особи з числа педагогічних працівників [27]

Назва адміністративно-територіальної одиниці	Внутрішньо переміщені		Перебувають за межами України		Всього викладачів і майстрів виробн. навчання (к-ть/%)
	викладачі (к-ть/%)	майстри виробн. навчання (к-ть/%)	викладачі (к-ть/%)	майстри виробн. навчання (к-ть/%)	
Вінницька область	---	1/1,5%	1/1,5%	---	2/1,5%
Волинська область	---	---	---	---	---
Дніпропетровська область	2/2,0%	4/2,6%	4/4,0%	---	10/3,9%
Житомирська область	---	---	---	2/2,7%	2/1,3%
Закарпатська область	---	---	---	1/1,5%	1/0,8%
Запорізька область	1/1,5%	2/2,9%	3/4,4%	9/13,0%	15/11,0%
Івано-Франківська область	---	---	2/1,5%	---	2/0,9%
Київська область	---	---	---	---	---
Кіровоградська область	---	---	2/3,0%	---	2/1,5%
Львівська область	---	---	---	---	---
Миколаївська область	---	---	---	---	---
Одеська область	2/2,4%	1/1,2%	2/2,4%	1/1,2%	6/3,6%
Полтавська область	---	---	---	---	---
Рівненська область	2/2,6%	---	---	2/2,4%	4/2,5%
Сумська область	---	---	---	---	---
Тернопільська область	---	---	1/0,8%	3/2,3%	3/1,2%
Харківська область	7/10,8%	7/10,5%	4/6,2%	1/1,5%	19/14,4%
Хмельницька область	---	---	1/2,9%	2/2,5%	3/2,6%
Черкаська область	---	---	---	---	---
Чернівецька область	---	---	---	1/1,5%	1/0,9%
Чернігівська область	---	---	2/4,0%	4/5,9%	6/5,1%

Згідно таблиці 2.3, де показано кількість внутрішньо переміщених осіб і працівників, які перебувають за межами України серед викладачів і майстрів виробничого навчання у різних областях.

Внутрішньо переміщені особи (викладачі і майстри виробничого навчання):

Найбільша кількість внутрішньо переміщених осіб серед викладачів і майстрів виробничого навчання спостерігається в Харківській області (7 осіб

або 10,8% від загальної кількості), Дніпропетровській області (4 особи або 4,0%) і Запорізькій області (3 особи або 4,4%).

Таблиця 2.8

Вакантні посади педагогічних працівників [27]

Назва адміністративно-територіальної одиниці	Вакансії педагогічних працівників		Вакансії викладачів		Вакансії майстрів виробничого навчання	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
Вінницька область	7	3,9%	1	1,5%	5	6,9%
Волинська область	10	4,2%	1	0,9%	9	9,9%
Дніпропетровська область	23	6,8	7	6,4%	14	8,4%
Житомирська область	5	3,0%	---	---	5	6,3%
Закарпатська область	20	11,2%	1	1,5%	19	22,4%
Запорізька область	9	5,2%	1	1,5%	8	10,4%
Івано-Франківська область	3	1,2%	---	---	3	3,3%
Київська область	2	1,2%	---	---	2	2,5%
Кіровоградська область	32	14,9%	2	2,9%	30	30,9%
Львівська область	1	0,4%	---	---	1	0,9%
Миколаївська область	1	1,2%	1	2,6%	---	---
Одеська область	---	---	---	---	---	---
Полтавська область	3	1,2%	1	0,9%	2	2,1%
Рівненська область	4	1,9%	1	1,3%	3	3,5%
Сумська область	4	2,7%	2	3,6%	2	3,2%
Тернопільська область	10	3,2%	2	1,6%	8	5,8%
Харківська область	11	6,2%	4	5,8%	7	9,5%
Хмельницька область	---	---	---	---	---	---
Черкаська область	3	2,7%	---	---	2	3,5%
Чернівецька область	12	7,3%	2	3,8%	10	13,3%
Чернігівська область	21	12,0%	---	---	10	12,8%

Працівники, що перебувають за межами України (викладачі і майстри виробничого навчання) (табл. 2.4):

Найбільша кількість працівників, що перебувають за межами України, серед викладачів і майстрів виробничого навчання також спостерігається в

Запорізькій області (15 осіб або 11,0% від загальної кількості), Харківській області (19 осіб або 14,4%) і Чернігівській області (6 осіб або 5,1%).

Ця інформація вказує на масштаб внутрішньої переміщеності та еміграції працівників освіти внаслідок конфлікту, який спостерігається в різних регіонах України. Згідно інформації про вакансії педагогічних працівників (викладачів і майстрів виробничого навчання) в різних адміністративно-територіальних одиницях (табл. 2.8)

Найбільша кількість вакансій педагогічних працівників спостерігається у Кіровоградській області (32 вакансії або 14,9% від загальної кількості), Закарпатській області (20 вакансій або 11,2%) і Чернігівській області (21 вакансія або 12,0%).

Найбільша кількість вакансій викладачів спостерігається у Кіровоградській області (2 вакансії або 2,9% від загальної кількості), Закарпатській області (1 вакансія або 1,5%) і Харківській області (4 вакансії або 5,8%).

Найбільша кількість вакансій майстрів виробничого навчання спостерігається у Кіровоградській області (30 вакансій або 30,9% від загальної кількості), Закарпатській області (19 вакансій або 22,4%) і Чернівецькій області (10 вакансій або 13,3%).

Ця інформація вказує на обсяги вакансій педагогічних працівників у різних регіонах України, що може впливати на доступність освітніх послуг і якість навчання в цих областях.

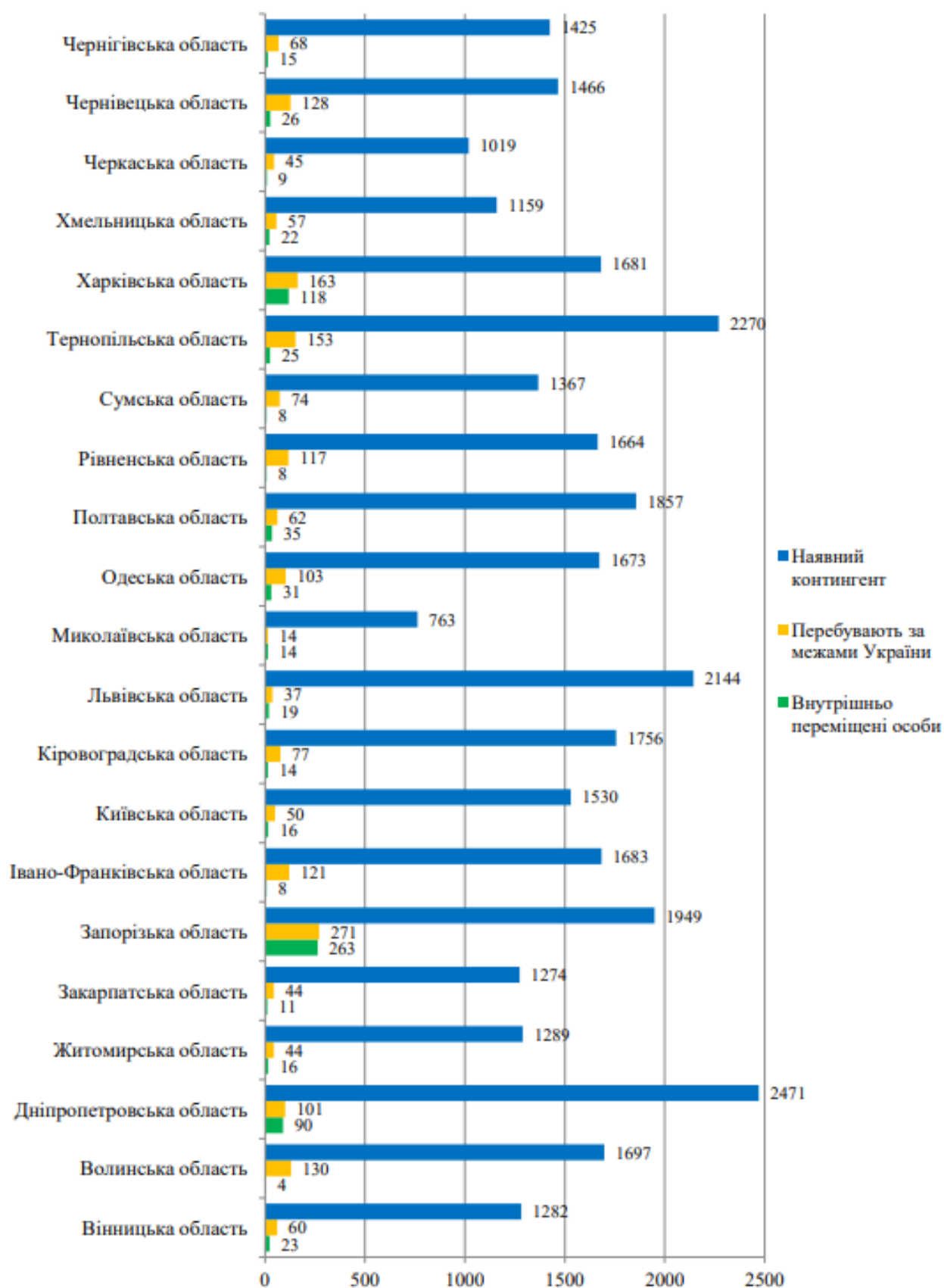


Рис. 2.5 - Здобувачі освіти, які є внутрішньо переміщеними або перебувають за межами України у співвідношенні до наявного контингенту

Після проведення дослідження встановлено, що засновники закладів професійної (професійно-технічної) освіти фактично не виконують вимоги законодавства щодо утримання цих закладів. Фінансування закладів обмежується (рис.2.6) лише виділенням коштів на заробітну плату, нарахування на заробітну плату, оплату комунальних послуг і часткове виплати стипендій здобувачам освіти. Витрати на розвиток матеріально-технічної бази, проведення ремонтних робіт тощо заклади професійної (професійно-технічної) освіти, як правило, здійснюють за рахунок власних надходжень.

Згідно з результатами, 68% закладів професійної (професійно-технічної) освіти не виділили жодної гривні для підготовки закладів до роботи у новому навчальному році. Загальне фінансування становило приблизно 19% від потреби.

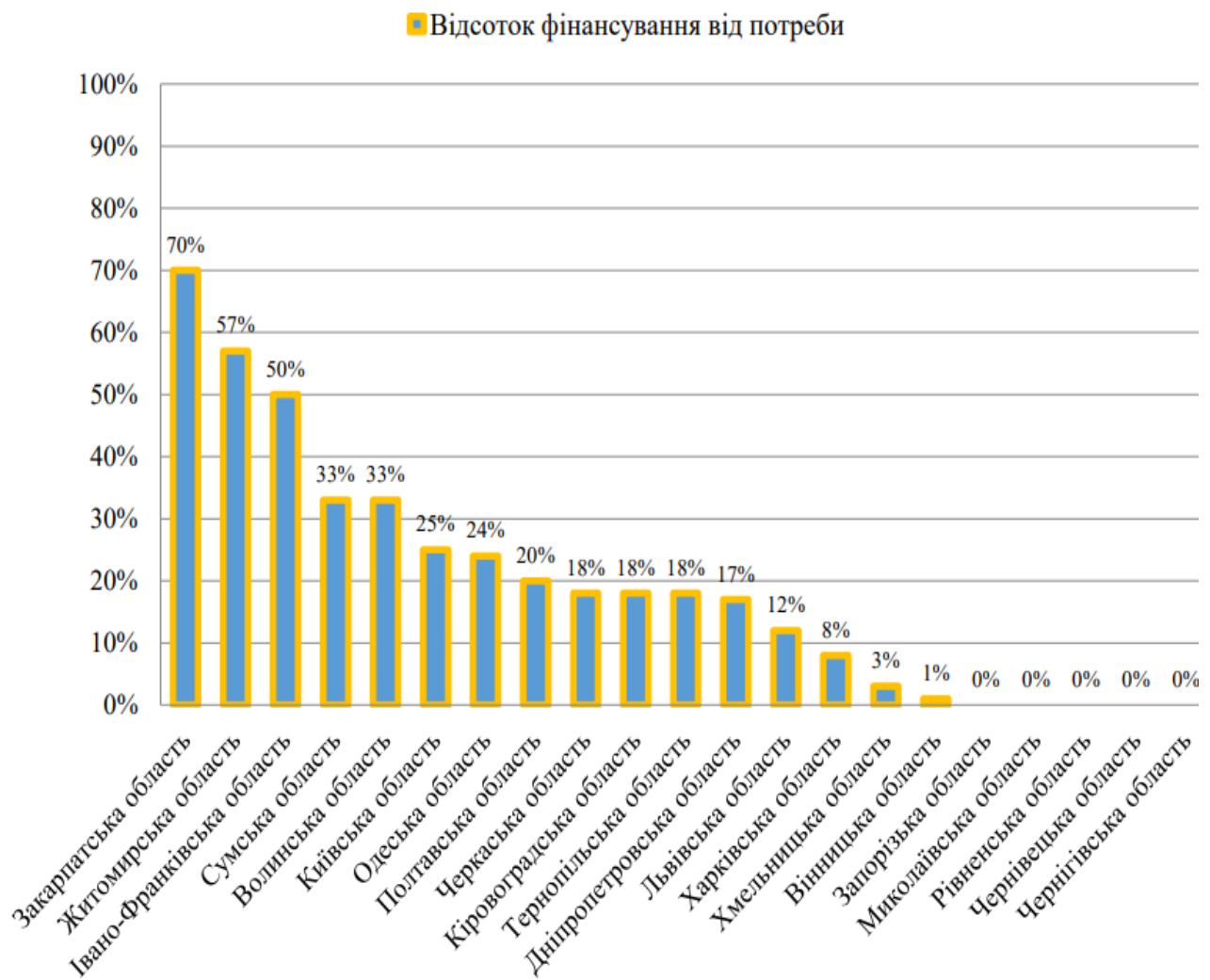


Рис. 2.6 - Фінансування засновниками підготовки закладів освіти до роботи у новому навчальному році [27]

Керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти визначили основні проблеми, з якими вони стикаються під час підготовки закладів до нового навчального року:

Застаріла матеріально-технічна база, яка потребує модернізації – цю проблему відзначили 10,0% керівників.

Відсутність фінансування для проведення поточних та капітальних ремонтних робіт, у тому числі захисних споруд – цю проблему відчують 78,8% закладів.

Недостатня кількість комп'ютерної техніки для забезпечення освітнього процесу в дистанційній формі – цей аспект був відзначений 18,8% керівників.

Відсутність можливості здійснювати платежі за матеріали, обладнання, інструменти тощо через обмеження підрозділів Державної казначейської служби України – цю проблему відчують 36,3% закладів.

Недостатнє кадрове забезпечення для проведення професійно-практичної підготовки – цю проблему відзначили 7,5% керівників.

Недостатнє фінансування на розвиток і модернізацію матеріально-технічної бази – цей аспект був відзначений 15,0% керівників.

Підготовка системи теплопостачання до роботи в осінньо-зимовий період, зокрема заміна котлів та ремонт систем теплопостачання – цю проблему відчують 8,8% закладів.

Неможливість забезпечення місцями в гуртожитку всіх здобувачів освіти, які цього потребують (зокрема внутрішньо переміщені особи) – цю проблему відзначили 8,8% керівників.

Відсутність регіонального замовлення на підготовку кваліфікованих робітників за ліцензованими у закладі освіти професіями, навіть при наявності реальної потреби регіону – цю проблему відчують 12,5% закладів.

2.3 SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

Модернізація і реформування української системи освіти супроводжуються радикальними змінами не лише змісту освітніх програм і методик навчання, але й системи управління освітніми установами. Тому для менеджера стає все більш важливим володіти навичками стратегічного планування.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) може бути корисним інструментом для оцінки мотивації працівників учбового закладу, якщо його використовувати належним чином. Окреслимо кроків, які можна виконати, використовуючи SWOT-аналіз для оцінки мотивації:

Спочатку визначимо сильні сторони поточної системи мотивації працівників учбового закладу. Це можуть бути такі аспекти, як програми навчання та розвитку, можливості професійного зростання, гнучкі графіки роботи, система стимулів тощо.

Після цього проаналізуємо слабкі сторони поточної системи мотивації. Це може включати обмежені можливості професійного зростання, недостатність стимулів для досягнення високих результатів, відсутність визнання зусиль працівників тощо.

Визначимо можливості для покращення системи мотивації. Це може бути впровадження нових програм мотивації, розширення можливостей для професійного розвитку, зміна політики винагород тощо.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» [21]

	Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище
	1. Реформувати традиційну систему освіти; 2. Конкуренція з іншим освітніми закладами; 3. Недостатня інформаційна культура компанії; 4. Переміщення кадрів, особливо висококваліфікованих; 5. Ризик зниження продуктивності		1. Військове вторгнення рф Недостатнє обізнання батьківської громадськості щодо організації навчального процесу; 2. Батьки дуже зайняті; 3. Недостатнє забезпечення освітніх установ новими технічними засобами навчання

	праці; 7. Компанія не має достатніх ресурсів для розробки та впровадження ефективної системи мотивації.	та виховання; 4. Зниження рівня здоров'я студентів; 5. Недостатній рівень взаємодії з іншими освітніми установами міста та району; 6. Відсутність комп'ютерної техніки та іншого обладнання, яке використовується в навчальному процесі, недостатнє забезпечення зв'язком у мережі Інтернет; 7. Працівники не намагаються підвищувати свою кваліфікацію; 8. Працівники не зацікавлені в підвищенні продуктивності праці; 9. Можливості інструментів мотивації працівників використовуються не в повному обсязі
--	---	---

МОЖЛИВІСТЬ	1. Наявність культурних закладів поруч з освітнім закладом; 2. Демографічна програма; 3. Зручне географічне розташування освітнього закладу; 4. Участь педагогів та вихованців освітнього закладу в конкурсах, конференціях, проектах різного рівня; 5. Інвестиції Засновника в матеріально-технічну базу освітнього закладу; 6. Адресна допомога дітям з соціально незахищених сімей; 7. Середня заробітна плата співробітників перевищує середньомісячний рівень у місті; 8. Залучення висококваліфікованого персоналу; 9. Сильне бажання керівництва сформулювати реальну та ефективну концепцію мотивації персоналу.	Сильна сторона 1. Бажання управління також педагогів відповідати прогресивним умовам; 2. Наявність додаткового інтелектуального ресурсу серед вчителів та учнів просвітницьких організацій; 3. Позитивний клімат просвітницького інституту; 4. Позитивна динаміка створення властивостей; 5. Широкий спектр допоміжного створення; 6. Застосування технологій збереження здоров'я; 7. Концепція підготовки вчителів в курсах підвищення кваліфікації; 8. Володіння основними принципами комунікативної культури; 9. Інтерес батька і матері до процесу навчання; 10. Активно формується координаційний склад; 11. Високий рівень майстерності працівників та наявність необхідних здібностей; 12. Чітка індивідуальна професійна стратегія; 13. Важливість матеріальної оцінки роботи для мотивації працівників; умови взаємин з колегами та моральний аналіз діяльності.
------------	--	--

Нарешті, оцінимо загрози, які можуть вплинути на ефективність системи мотивації працівників. Це можуть бути фінансові обмеження, конкуренція на ринку праці, зміни у вимогах до освіти тощо. Після того як проведемо SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС», зможемо сформулювати конкретні рекомендації щодо покращення мотивації працівників учбового закладу.

Наприклад, можемо використовувати сильні сторони для максимальної вигоди, а також розробити стратегії для подолання слабких сторін і мінімізації загроз.

SWOT-аналіз повинен бути частиною більш широкої стратегії розвитку ініціатив у сфері мотивації персоналу. Важливо постійно оновлювати і переглядати цей аналіз, оскільки умови і контекст можуть змінюватись з часом. Аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей з точки зору розвитку професійного закладу освіти і системи мотивації, що в ньому міститься, представлений у SWOT-аналізі у таблиці 2.8

Звернемо увагу на більш детальний аналіз внутрішнього середовища освітнього закладу:

Бажання управління та педагогів відповідати прогресивним умовам: Це свідчить про високий рівень амбіцій та відкритість до інновацій у колективі закладу, що може сприяти впровадженню нових методик та програм.

Наявність додаткових інтелектуальних ресурсів серед педагогів та учнів: Це означає, що колектив має потенціал для творчого підходу до навчального процесу, може впроваджувати інноваційні методики та розвивати нові підходи до виховання.

Позитивний клімат в просвітницькому інституті: Це важливий аспект, оскільки сприятлива атмосфера сприяє підвищенню продуктивності праці, співпраці та взаєморозумінню всередині колективу.

Позитивна динаміка створення властивостей: Це може свідчити про те, що заклад має потенціал для постійного розвитку та впровадження нових ідей та проектів.

Широкий спектр допоміжного створення: Наявність різноманітних підтримуючих програм і послуг може підвищити ефективність навчального процесу та виховання учнів.

Застосування технологій збереження здоров'я: Це дозволяє стежити за здоров'ям дітей та забезпечувати оптимальні умови для їхнього фізичного та психічного розвитку.

Концепція підготовки вчителів в курсах підвищення кваліфікації: Наявність системи постійного навчання для педагогів дозволяє підтримувати їхню професійну компетентність та оновлювати знання згідно з сучасними вимогами.

Володіння основними принципами комунікативної культури: Це сприяє покращенню комунікації всередині колективу та взаєморозумінню між всіма учасниками освітнього процесу.

Інтерес батьків до процесу навчання: Залученість батьків може позитивно впливати на результативність навчання та виховання дітей.

Отже, детальний аналіз дозволяє зрозуміти потенціал та можливості закладу, а також виявити сильні сторони, які можна підсилити, щоб досягти кращих результатів у навчанні та вихованні дітей.

Висновок за розділом 2

Україна має досить розвинену систему професійно-технічної освіти, яка спрямована на підготовку кваліфікованих кадрів для різних галузей промисловості та обслуговування. Особливості професійно-технічної освіти включають практичну орієнтованість, акцент на розвиток певних навичок та спеціалізацій, а також партнерство з підприємствами для забезпечення практичного досвіду студентів.

Державний професійно-технічний навчальний заклад «Білоцерківське вище професійне училище Білоцерківського машинобудівного коледжу» є важливим центром підготовки фахівців у місті Біла Церква. Цей заклад активно залучається до практичного навчання студентів, співпрацює з підприємствами для забезпечення реального досвіду та підвищує кваліфікацію викладацького складу.

SWOT-аналіз ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» показує його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози:

– Сильні сторони: Практично орієнтована освіта, активна співпраця з підприємствами, висока якість навчання.

- Слабкі сторони: Можлива нестача фінансування, обмежені можливості розвитку інфраструктури.
- Можливості: Розширення співпраці з новими підприємствами, розвиток нових програм навчання, підвищення престижу закладу.
- Загрози: Конкуренція з іншими освітніми закладами, зміни в законодавстві щодо освіти, економічні труднощі.

Отже, ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» має потенціал для подальшого розвитку і покращення якості освіти. Важливо враховувати результати SWOT-аналізу для розробки стратегій управління, спрямованих на максимізацію сильних сторін, усунення слабких сторін, використання можливостей та мінімізацію загроз для досягнення успіху і стабільності у діяльності закладу.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1 Аналіз мотивації праці персоналу у ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

Розглянемо основні теоретичні положення щодо управління системою стимулювання персоналу.

Система - це сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язках та взаємодії один з одним, утворюючи певну цілісність, єдність.

Мотивація праці - це побудований стимул праці та поведінки на основі глибокого особистого зацікавлення та залученості до її здійснення.

Мотивація - це збудження до дії; психофізіологічний процес, що керує поведінкою людини, визначає її напрямок, організацію, активність і стійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби.

Експерти визначають, що система мотивації персоналу представляє собою комплекс завдань зі стимулювання діяльності персоналу, покращення показників, впливе вирішення яких стане важливим кроком до збільшення зростання та прибутку фірми. Він вважає, що це інструмент управління, який дає змогу впливати на ефективність співробітників та компанії в цілому. Вона повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям компанії.

За словами автора, роль мотивації персоналу на будь-якому підприємстві досить велика. У силах роботодавця створити такі умови праці, де працівникові захочеться працювати з повним завзяттям. Головне - правильно підійти до розробки та впровадження стимулюючих методів.

Відчутність стимулів означає, що вони повинні бути відчутними і конкретними для працівників, щоб мати відчутний вплив на їхню мотивацію і результативність. Це може включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які працівники можуть відчутити і оцінити.

Наприклад, матеріальні стимули, такі як бонуси, премії, підвищення заробітної плати або інші фінансові заохочення, повинні бути достатньою мірою відчутними для працівників, щоб вони могли відчути результат своєї праці у вигляді фінансового винагороди.[38]

Нематеріальні стимули, такі як визнання, похвала, можливість професійного зростання, можливість впливати на прийняття рішень або гнучкі умови роботи, також повинні бути відчутними і мотивуючими для працівників.

Відчутні стимули допомагають підтримувати високий рівень мотивації серед працівників, оскільки вони чітко бачать зв'язок між своєю працею і отримуваними заохоченнями, що впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Аналіз матеріального грошового стимулювання в ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» включав оцінку таких аспектів:

Базова частина фонду оплати праці педагогічного персоналу, що займається навчальним процесом.

Стимулююча частина фонду оплати праці, яка передбачає додаткові винагороди або премії за досягнення певних цілей або результатів.

Виплати компенсаційного характеру, які можуть включати додаткові компенсації за особливі умови роботи або зусилля.

Для аналізу ефективності матеріального грошового стимулювання важливо враховувати такі аспекти:

Рівень базової оплати труда відповідно до вимог ринку праці і забезпечення достойного рівня оплати за базові обов'язки.

Політика стимулюючих виплат, яка визначає умови та критерії отримання додаткових винагород або премій.

Ефективність компенсаційних виплат у забезпеченні додаткової підтримки працівників у специфічних ситуаціях або умовах. [39]

Аналіз матеріального стимулювання також передбачає оцінку відповідності цих методів досягненню стратегічних цілей організації та їх вплив на мотивацію працівників досягати високих результатів та продуктивності.

Була проведена аналіз оплати праці, надбавок, премій та додаткових виплат в ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС».

Для створення ефективної мотивації та стимулювання використовується комплекс матеріальних стимулів, одним із основних з яких є заробітна плата всіх працівників.

Оплата праці працівників визначається з урахуванням:

- єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників;
- єдиного кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців;
- державних гарантій з оплати праці;
- окладів (посадових окладів), ставок заробітної плати за професійними кваліфікаційними групами;
- переліку видів компенсаційних виплат;
- переліку видів стимулюючих виплат.

Умови оплати праці працівника, зокрема розмір окладу (посадового окладу), ставки заробітної плати, компенсаційні та стимулюючі виплати, є обов'язковими для включення до трудового договору.

Для розрахунку фонду оплати праці застосовується така формула:

$$\text{ФОТ} = (N \times N_o + N \times N_{\phi} \times 1,12) \times D, \quad (3.1)$$

де:

N - нормативне фінансування на одного учня з урахуванням відповідного коригувального коефіцієнта для здійснення основних загальноосвітніх програм в загальноосвітніх закладах

N_o - кількість учнів у звичайному класі;

N_{ϕ} - кількість учнів у класі, де навчання проводиться відповідно до нових загальноосвітніх програм;

D - частка фонду оплати праці (з врахуванням нарахувань) у нормативі на здійснення основних загальноосвітніх програм.

Ця формула дозволяє визначити розмір фонду оплати праці залежно від зазначених параметрів, включаючи нормативне фінансування на учня, кількість учнів у класі та частку фонду оплати праці в загальному фінансуванні програми.

В ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» фонд оплати праці формується із двох складових:

Фонд оплати праці педагогічного персоналу, що здійснює навчальний процес.

Фонд оплати праці адміністративно-управлінського, навчально-виховного, молодшого обслуговуючого персоналу, педагогічного персоналу, не пов'язаного з навчальним процесом.

Доля фонду оплати праці установлюється наказами керівника, виходячи з нормативу фінансування на одного учня з урахуванням відповідного поправочного коефіцієнта для реалізації основних загальноосвітніх програм у загальноосвітніх закладах та складу учнів на звітну дату.

Розрахунок фонду оплати праці в ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» проводиться двічі на рік з урахуванням кількості учнів станом на 1 вересня і 1 січня, а також у випадку зміни нормативу фінансування або розмірів посадових окладів у галузі

Директор ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» формує і затверджує штатне розклад в межах фонду оплати праці з урахуванням наступних аспектів:

Доля фонду оплати праці педагогічного персоналу, який забезпечує навчальний процес, встановлюється відповідно до розрахунків, що базуються на нормативі фінансування на одного учня з урахуванням відповідного поправочного коефіцієнта для реалізації основних загальноосвітніх програм у загальноосвітніх закладах та складу учнів на звітну дату.

Загальний фонд оплати праці установи затверджується наказом директора.

Базова частина фонду оплати праці забезпечує гарантовану заробітну плату працівників. При встановленні навчального навантаження педагогічним працівникам, які здійснюють навчальний процес, більше або менше за норму годин, передбачену законодавством, потрібно письмова згода працівника. Виплати стимулюючого характеру, премії, заохочувальні виплати, матеріальна допомога здійснюються за рахунок стимулюючої частини фонду оплати праці відповідної групи працівників.

Матеріальна мотивація може впливати на якість роботи працівника, але якщо заплатити вчителю в 2, в 3, в 4 рази більше, це не означає, що він буде працювати в 2-3-4 рази краще або більше. Поступово відбувається звикання до високої зарплати, і якість роботи спочатку зростає, а потім знижується. Грошова мотивація є найслабшим стимулятором роботи працівника. Ні в одній організації немає можливості постійно і значно підвищувати зарплату.

Зарплата, безумовно, є мотиватором, але її вплив може бути слабким у порівнянні з іншими видами стимулюючих виплат.

У Положенні про стимулюючі виплати і надбавки працівникам були розроблені види і розміри стимулюючих виплат. У цьому документі передбачено стимулюючу надбавку за наступними критеріями:

Інтенсивність і високі результати роботи: за високі показники продуктивності роботи.

Якість роботи і високий рівень виконавської дисципліни: за високу якість роботи та дисциплінованість.

Стабільно високі показники результативності роботи, високі академічні та творчі досягнення: за стабільно високі результати та академічні досягнення.

Розробку та впровадження нових ефективних програм, методик, форм: за розробку та впровадження нових методів та програм.

Виконання особливо важливих або термінових завдань: за виконання важливих або термінових робіт.

Складність та напруженість виконуваної роботи: за складність та напруженість роботи.

Виконання робіт, тих що не входять у коло посадових обов'язків: за виконання робіт, що не входять у звичайний перелік обов'язків.

Також передбачається виплата для підтримки та стимулювання творчого росту молодих вчителів зі стажем до 3 років, а також виплата за організацію роботи з профілактики наркоманії серед учнів. Виплати цієї природи спрямовані на підтримку спеціалістів та заохочення виконання важливих завдань в рамках їхньої діяльності.

Аналіз Положення про стимулюючі виплати в ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» виявив кілька ключових проблем, які можуть знизити ефективність та рівень мотивації співробітників навчального закладу:

Відсутність чітко сформульованих показників критеріїв: Наявність критеріїв без конкретних показників ускладнює оцінку виконання цих критеріїв і, як наслідок, ускладнює процес прийняття рішень про виплату стимулюючих надбавок. Це може призвести до невизначеності серед співробітників і зниження їх мотивації.

Нерівні умови для отримання стимулюючих виплат: Різні категорії працівників можуть стикатися з нерівними умовами для отримання стимулюючих виплат. Деякі категорії можуть легко отримувати премії в межах основної роботи, тоді як інші повинні вкласти значно більше зусиль або навіть не мають можливості брати участь у заходах, за які передбачені премії.

Неспівмірність трудових затрат учителів: Нерівні умови для вчителів по участі в різних заходах або конкурсах призводять до неспівмірності трудових затрат. Це може негативно впливати на мотивацію вчителів, які повинні докласти більше зусиль, щоб досягти результатів, за які потрібно стимулювання.

Необхідність мотивації для підвищення кваліфікації та поширення досвіду: У сучасному освітньому середовищі потрібно не лише виконувати основні обов'язки, а й активно підвищувати кваліфікацію, поширювати досвід та брати участь у проектах. Це вимагає додаткової мотивації, щоб співробітники були зацікавлені і готові вкладати додаткові зусилля.

Підтримка та стимулювання додаткової роботи: Для підтримання високого рівня мотивації співробітників необхідно забезпечити чітку систему стимулювання за додаткову або над роботу. Це допоможе створити більш відкрите та позитивне робоче середовище.

Цей показник можна підтвердити, беручи участь у різноманітних конкурсах на регіональному рівні. Проте стимулююча виплата настільки невелика, що не відшкодує зусиль вчителя.

Початково завищені вимоги для отримання стимулюючих виплат не мотивують працівників: краще отримувати зарплату і спокійно працювати, ніж прикладати надзвичайні зусилля за невелику, абсолютно непропорційну винагороду.

Проблема полягає в тому, що стимулюючі виплати не мотивують педагогів.

Компенсаційні виплати.

У ДПТНЗ «БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ ВПУ БС» надбавка встановлюється за рахунок коштів стимулювання за виконання функцій класного керівника педагогічним працівникам, які виконують функції класного керівника. Для класів, наповнюваність яких менше вказаної, розмір виплати зменшується пропорційно кількості учнів. У разі якщо на педагогічного працівника покладені функції класного керівника у двох або більше класах, відповідні виплати встановлюються за виконання цих функцій у кожному класі. Розмір виплати за виконання функції класного керівника встановлюється з урахуванням наповнюваності класів станом на 1 січня та 1 вересня поточного фінансового року. У разі зміни кількості учнів у класі протягом вказаних періодів розмір виплати не змінюється.

Ця надбавка є недостатньою порівняно з фізичними та інтелектуальними затратами вчителів.

Базова частина фонду оплати праці педагогічного персоналу, який здійснює навчальний процес, включає види робіт учителя: аудиторну (проведення уроків) та позааудиторну (позаурочну) діяльність.

Розмір витрат на встановлення додаткових виплат за позааудиторну (позаурочну) діяльність учителя визначається наказом директора ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС». Розподіл коштів здійснюється відповідно до Положення про порядок встановлення та виплати додаткових виплат за позааудиторну діяльність педагогічних працівників, які здійснюють навчальний процес в міському бюджетному загальноосвітньому закладі міської територіальної громади.

Стимулююча надбавка за стаж роботи встановлюється працівникам в залежності від загальної тривалості років роботи в закладах освіти. Розміри (у відсотках від окладу (посадового окладу, навантаження вчителя), ставки заробітної плати) такі:

- при стажі від 1 до 5 років – 5%;
- при стажі від 5 до 10 років – 10%;
- при стажі понад 10 років – 15%.

Доля витрат на встановлення стимулюючих виплат визначається наказом директора у відсотках від загального фонду оплати праці педагогічних працівників, які здійснюють навчальний процес.

Доля витрат на встановлення стимулюючих виплат визначається наказом директора у відсотках від загального фонду оплати праці педагогічних працівників, які здійснюють навчальний процес, і складала у 2019 році 20%, у 2020 році – 30%, у 2021 році – 40%.

Компенсаційні виплати встановлюються з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших обов'язків, передбачених федеральним законодавством.

Працівникам ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» встановлюються такі види компенсаційних виплат:

- за суміщення професій (посад);
- за розширення зон обслуговування;

– за збільшення обсягу роботи або виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від роботи, визначеної трудовим договором;

– за специфіку роботи педагогічним працівникам: за індивідуальне навчання в домашніх умовах на підставі медичного висновку дітей із обмеженими можливостями здоров’я; за роботу в нічний час; за роботу у вихідні та неробочі святкові дні; за позачергову роботу.

Додаткова оплата за суміщення професій (посад) встановлюється працівнику при суміщенні ним професій (посад). Розмір додаткової оплати і термін, на який вона встановлюється, визначаються за домовленістю сторін трудового договору з урахуванням змісту та/або обсягу додаткової роботи.

Технічне забезпечення освітнього закладу є одним із важливих аспектів організації робочого місця педагогічного колективу. Проведений аналіз наступних параметрів може бути корисним:

Наявність необхідного обладнання: Оцінка наявності комп’ютерів, принтерів, інтерактивних дошок, аудіо- та відео-обладнання, необхідного для ефективного проведення уроків та роботи педагогів.

Стан приміщень: Дослідження обстановки в кабінетах, аудиторіях, спортивних залах, бібліотеці, навчальних лабораторіях на предмет зручності та безпеки робочого місця.

Доступність ресурсів для підготовки та проведення занять: Оцінка наявності навчально-методичної літератури, доступу до інтернету, програмного забезпечення для підтримки навчального процесу.

Умови для навчання та виховання: Аналіз умов для виховання учнів, організації позаурочної діяльності, спортивних та культурних заходів.

Безпека та санітарні норми: Оцінка дотримання санітарних та протипожежних норм, наявності системи безпеки.

Розробка та впровадження інноваційних підходів: Підтримка та стимулювання використання нових освітніх методик, технологій та підходів.

Аналіз технічного забезпечення дозволяє виявити сильні сторони та недоліки організації робочого місця педагогічного колективу, що є важливим для забезпечення ефективності освітнього процесу та покращення умов праці вчителів.

Аналіз морального стимулювання.

Корпоративна культура організації ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» була проаналізована з ряду аспектів. У закладі сформульовані конкретні цілі та завдання розвитку, проте місія організації не зрозуміла для співробітників та інших учасників освітнього процесу. Також відсутній єдиний стиль поведінки в складних або конфліктних ситуаціях, а також відсутні традиції. Сформульовано девіз «Якісна освіта - якісне життя!».

В рамках аналізу корпоративної культури було проведено анкетування співробітників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС». Ця методика дозволяє вивчити задоволеність працівника мікрокліматом умов праці, змістом діяльності, взаєминами з керівниками та колегами, можливістю професійного зростання та іншими факторами.

До стандартних питань методики було додано три додаткові питання, які більш повно відповідають цілям та завданням нашого дослідження.

Отримані відповіді наступні:

З питання про загальне задоволення організацією: 55% опитаних відповіли позитивно (1-2 бали), 33% - частково задоволені (3-4 бали) і 12% - повністю незадоволені (5 балів).

З питання про задоволення фізичними умовами праці (температурою, шумом тощо): 91% опитаних відповіли позитивно, лише 9% відчують часткове незадоволення.

З питання про задоволення роботою: 84% опитаних відповіли позитивно, 16% - не повністю задоволені.

З питання про задоволення співпрацею між колегами: 45% відповіли позитивно, 55% - негативно.

З питання про стиль керівництва та професійну компетентність керівника: 84% відповіли позитивно, 16% - не повністю задоволені.

З питання про задоволення заробітною платою відносно трудових затрат: 91% повністю незадоволені.

З питання про можливість професійного росту: більшість опитаних відчують високе завдання.

Таблиця 3.1

Звіт про анкетування за напрямками мотиваційної діяльності у ДПТНЗ
«Білоцерківське ВПУ БС»

Напрямок	Середній бал
Політика управління та керівництва	4,5
Зміст роботи	4,2
Можливості професійного зростання	4,8
Управління часом	3,5
Задоволення матеріальним стимулюванням	4,2
Психологічний клімат у колективі	1,8
Допомога та підтримка у колективі	2,0

Для наочності надамо ці дані у вигляді рис. 3.1.

Аналіз таблиці показує різноманітні оцінки різних аспектів мотиваційної діяльності серед працівників організації.

Політика управління та керівництва (4,5 бали): Процеси управління та керівництва оцінюються дуже позитивно, що свідчить про високий рівень довіри до керівництва та ефективність управлінських рішень.

Зміст роботи (4,2 бали): Співробітники вважають, що зміст їхньої роботи цікавий і відповідає їхнім очікуванням.

Можливості професійного зростання (4,8 балів): Висока оцінка свідчить про задоволеність можливостями розвитку та кар'єрним зростом у організації.

Управління часом (3,5 балів): Цей показник отримав менш високу оцінку, що може свідчити про те, що співробітники відчувають нестачу часу для виконання роботи або неефективне управління робочим часом.

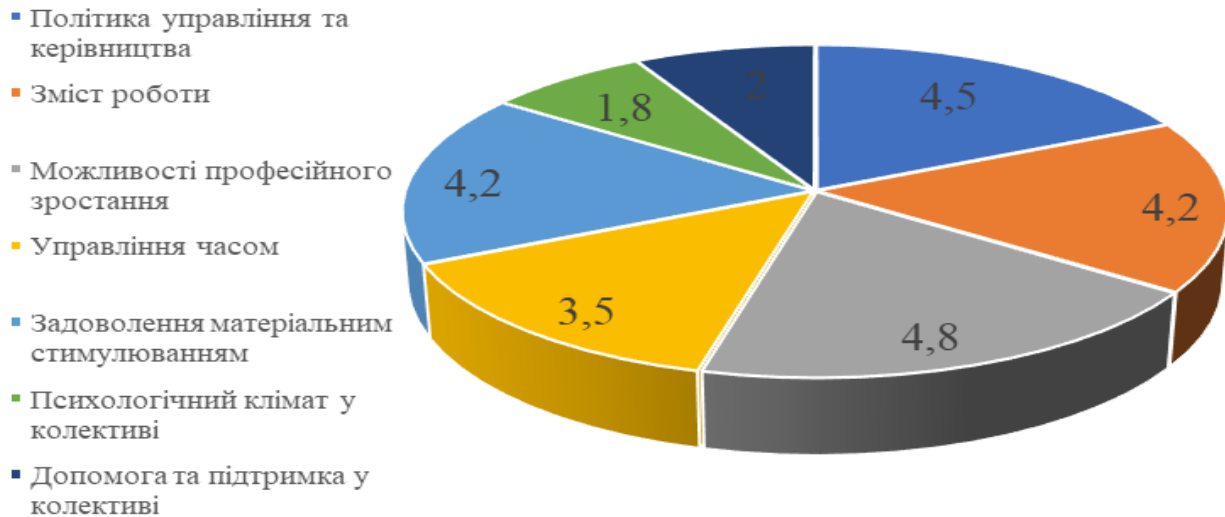


Рис. 3.1 - Анкетування за напрямками мотиваційної діяльності

Задоволення матеріальним стимулюванням (4,2 бали):

Співробітники вважають, що система матеріального стимулювання їхньої роботи є прийнятною, але можливо, є певні моменти, які можна покращити.

Психологічний клімат у колективі (1,8 балів):

Цей показник отримав низьку оцінку, що свідчить про існуючі проблеми у психологічному кліматі організації, можливо, пов'язані з комунікацією або взаєминами в колективі.

Допомога та підтримка у колективі (2,0 бали):

Аспекти допомоги та підтримки в колективі отримали також низьку оцінку, що свідчить про потребу у покращенні взаємин між співробітниками та у підтримці в колективі.

Загалом, результати показують, що багато аспектів роботи та умов у колективі оцінюються позитивно, але є проблемні моменти, зокрема у психологічному кліматі та підтримці у колективі, які потребують уваги та покращень.

Вищезазначені нематеріальні фактори стимулювання відіграють значну роль у оцінці трудової ситуації працівників. Важливо враховувати не лише матеріальні аспекти винагороди, а й інші фактори, такі як очікування та відчуття справедливості.

З аналізу третього показника та відповідей персоналу на тестові запитання можна зробити висновок, що недостатнє використання нематеріальних стимулів і соціально-психологічних методик для створення гармонійного психологічного клімату в колективі впливає на мотивацію працівників. Рівень трудової мотивації безпосередньо пов'язаний з рівнем задоволення працівників умовами праці та організаційним середовищем.

Було проведено експрес-тестування молодих педагогів з невеликим стажем роботи, що також може бути корисним для оцінки мотивації та очікувань нових співробітників. Участь 27% педагогів у цьому тестуванні дозволяє отримати уявлення про сприйняття роботи та умов праці серед молодого покоління педагогів.

Таблиця 3.2

Кількість педагогічних працівників, які підвищували свій рівень кваліфікації протягом років 2019-2022.

Кількість педагогів / рік	2019	2020	2021	2022
Адміністрація (3 особи)	1	1	1	2
Педагогічний колектив (11 осіб)	3	4	5	4

Таблиця 3.2 показує кількість педагогічних працівників, які підвищували свій рівень кваліфікації протягом років 2019-2022

Для адміністрації (3 особи):

У 2019, 2020 і 2021 роках по одній особі підвищували кваліфікацію.

У 2022 році кваліфікацію підвищили дві особи з адміністрації.

Для педагогічного колективу (11 осіб):

У 2019 році троє педагогів підвищили кваліфікацію.

У 2020 році підвищення кваліфікації пройшло чотири педагоги.

У 2021 році п'ять педагогів підвищили кваліфікацію.

У 2022 році кваліфікацію підвищили чотири педагоги.

Ця інформація може бути важливою для аналізу ефективності програми підвищення кваліфікації та мотивації педагогічного персоналу до професійного зростання.

Динаміка підвищення кваліфікації педагогічного персоналу показує певну позитивну тенденцію протягом років.

У 2019 році кваліфікацію підвищили 3 працівники, що разом складає 7 підвищень.

У 2020 році підвищення кваліфікації пройшло 4 працівника, що разом становить 10 підвищень.

У 2021 році підвищення кваліфікації отримали 5 працівників, що разом становить 16 підвищень.

У 2022 році підвищення кваліфікації отримали 4 працівники, що разом становить 19 підвищень.

Ці дані свідчать про певне зростання інтересу педагогічного персоналу до підвищення кваліфікації та можуть вказувати на ефективність програми підтримки професійного розвитку в закладу освіти.

Таблиця 3.2

Кількість проведених заходів розвитку та підвищення кваліфікації педагогів

Назва заходу	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
Майстер-класи	2	4	5
Відкриті заняття	8	8	11
Виступи педагогів на засіданнях методичних об'єднань, груп професійного обміну	5	8	10
Курсова підготовка з подальшим виступом для колективу	-	-	-
Проведення предметних тижнів	7	7	11
Участь педагога в професійних конкурсах різного рівня	4	5	5
Організаційна робота педагога в творчих групах	6	6	11

Назва заходу	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
Підготовка призерів та переможців у міських олімпіад	2	3	4
Науково-практична конференція, передовий досвід педагога для молодих спеціалістів (наставництво)	0	1	3
Участь педагога в органах самоврядування	8	11	11
Самоосвіта	9	10	11

Таблиця 3.2 відображає кількість проведених заходів розвитку та підвищення кваліфікації педагогів протягом трьох років: з 2019-2020 років до 2021-2022 років.

Майстер-класи: Кількість проведених майстер-класів зросла з 2 у 2019-2020 роках до 5, що свідчить про зростання активності в цьому напрямку навчання і розвитку.

Відкриті заняття: Кількість відкритих уроків залишалась стабільною з 8 у 2019-2020 роках до 11 у 2020-2021 роках, що може вказувати на популярність цієї форми педагогічного досвідчення серед вчителів.

Виступи педагогів на засіданнях методичних об'єднань, груп професійного обміну: Кількість виступів зростала з 5 у 2019-2020 роках до 10 у 2020-2021 роках, що може свідчити про зростання зацікавленості вчителів у діловій комунікації та обміні професійним досвідом.

Проведення предметних тижнів: Кількість проведених предметних тижнів також зросла з 7 у 2019-2020 роках до 11 у 2020-2021 роках, що може свідчити про активізацію роботи педагогічних колективів у напрямку розвитку предметної методики.

Організаційна робота в творчих групах: Кількість відповідних заходів зросла з 6 у 2019-2020 роках до 11 у 2020-2021 роках, що свідчить про зростання інтересу педагогів до колективної творчої діяльності. Участь педагогів в органах самоврядування: Кількість участі в органах самоврядування також зросла з 8 у 2019-2020 роках до 11 у 2020-2021 роках, що свідчить про збільшення активності педагогів у вирішенні питань шкільного управління. Ці

дані показують певну динаміку зростання зацікавленості педагогічного колективу у професійному розвитку та підвищенні кваліфікації протягом трьох років.

Порівняльний аналіз результатів навчання протягом трьох років поданий у таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз результатів навчання протягом трьох років [21]

Навчальний рік	Кількість учнів	Кількість успішно закінчивши (чол./%)	Якість навчання (%)
2019-2020	149	148 / 99%	15 / 12%
2020-2021	136	135 / 99%	23 / 20%
2021-2022	139	127 / 91%	21 / 23%

З таблиці 3.3 видно, що показник успішності зростає з роками, але незначно. Цей показник розраховується як співвідношення успішних учнів (загальна кількість учнів - неуспішні) до загальної кількості учнів. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації є ефективними.

Отже, можна сформулювати такі проблеми:

- недостатній рівень нематеріального стимулювання в мотивації трудової діяльності;
- невгамовний психологічний клімат у колективі;
- відсутність наставника для молодих спеціалістів.

3.2 Розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

Після аналізу системи управління та мотивації праці в ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» були виявлені проблеми, на які необхідно розробити заходи.

Процес мотивації не повинен протікати хаотично. Його необхідно добре спланувати й підготувати. Для вирішення проблем, виявлених у главі 1, запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації (табл. 3.2).

Очікуваний результат заходів:

- достатній рівень задоволеності для кожного працівника;
- достатній рівень психологічного комфорту для кожного працівника, включаючи молодих спеціалістів;
- впровадження в корпоративну культуру цінностей досягнень працівників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»;
- позитивне оцінювання роботи ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС».

Таблиця 3.4

Процес мотивації ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС»

Проблема	Подія	Відповідальний	Строк	Можливий економічний і соціальний ефект
1. Недостатній рівень нематеріального стимулювання в мотивації трудової діяльності	Створення Дошки Пошани	Директор	1 місяць	Задоволення соціальних потреб передових вчителів. Підвищення морального задоволення від визнання їхніх заслуг у робочому колективі. Презентація роботи кращих вчителів навчальний заклад на офіційному веб-сайті закладу.
	Організація зони відпочинку в учительській (мікрохвильова піч та холодильник; чайник та кавоварка;	Заступник директора з виховної роботи	Протягом усього періоду	Задоволення фізіологічних потреб. Зменшення часу обробки інформації за рахунок придбання програмного забезпечення для вдосконалення

Проблема	Подія	Відповідальний	Строк	Можливий економічний і соціальний ефект
	крісла та дивани; масажне крісло).			трудового процесу.
	Впровадження програм з підвищення ефективності трудового процесу. Придбання оргтехніки.	Директор	6 місяців	Створення атмосфери успіху. Створення умов для підвищення професійної майстерності. Коригування системи стимулювання працівників та визнання їх заслуг.
2. Відсутність наставника для молодих спеціалістів	Коригування Положення про стимулюючі виплати працівникам. Складання плану заходів щодо супроводу молодого спеціаліста.	Директор	1 місяць	Створення сприятливих умов для адаптації молодих педагогів. Висока задоволеність молодих спеціалістів своєю роботою. Організація вступного та заключного діагностування для визначення рівня адаптаційного періоду.
		Заступник директора з виховної роботи	1 місяць	Особистісно-орієнтований підхід до кожного молодого спеціаліста.
3. Небажаний психологічний клімат у колективі	Захід з покращення соціально-психологічного	Заступник директора з виховної роботи	Протягом усього періоду	В результаті проведення заходів підвищиться рівень щільності,

Проблема	Подія	Відповідальний	Строк	Можливий економічний і соціальний ефект
	клімату в колективі: - тренінг на згуртованість; - тренінг з вирішення конфліктів; - робота в творчих групах;			взаємодії та психологічного комфорту. Посилиться довіра працівників навчальний заклад до керівництва та збільшиться довіра керівництва до працівників
Проведення вступного та заключного діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволення нею працівників	Розподіл працівників на групи (групи професійного спілкування, творчі групи та інше). Розробка та впровадження Проекту «Корпоративна культура: створення та розвиток».	Заступник директора з виховної роботи	2 місяці	Розробка та впровадження Проекту «Корпоративна культура: створення та розвиток» дозволить: - розібратися у місії та стратегічних цілях діяльності, обдумати та закріпити систему управління, розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління; - проведені дослідження з виявлення рівня соціально-психологічного клімату виявлять проблеми, які разом із цінностями та написаними правилами, також відносяться до корпоративного кодексу закладу освіти.

Проблема 1 - Недостатній рівень нематеріального стимулювання в мотивації трудової діяльності потребує вирішення через активне використання

публічної похвали та визнання досягнень вчителів. Необхідно створити Дошку Пошани, на якій щорічно будуть відзначатися кращі працівники організації.

Слід організувати щоквартальні загальні відкриті збори колективу навчальний заклад з аналізом показників звітної періоду та публічним визнанням досягнень окремих викладачів.

У межах ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» необхідно ввести корпоративні (всередині навчальний заклад) нагороди, такі як «кращому педагогу», «за творчі заслуги», «кращому класному керівнику» з щорічною врученням почесних грамот та постійних кубків. На офіційному сайті установи слід презентувати роботу кращих вчителів навчальний заклад.

Слід обладнати зону відпочинку вчителів (мікрохвильова піч і холодильник; чайник і кавоварка; крісла і дивани; масажне крісло). Це дозволить створити комфортні умови для вчителів. Передбачається, що створені умови допоможуть встановити позитивні, особисті стосунки один з одним.

Необхідно придбати офісну техніку, яку слід встановити в кабінет вчителя, кабінет української мови та літератури, кабінет математики. Вчителям буде надана можливість підвищувати свою кваліфікацію, отримувати додаткові знання у сфері інформаційних технологій (робота на персональному комп'ютері, розробка електронних презентацій, робота з використанням інтернет-ресурсів) і використовувати їх у навчальному процесі.

Протягом усього періоду слід використовувати різноманітні форми методичної роботи: аукціон ідей, методичний ринг, ділові ігри, вечори питань і відповідей, відкриті уроки, творчі майстерні та інші форми. Ці інтерактивні форми роботи дозволять зробити кожного педагога активним учасником власного розвитку.

Слід активізувати корпоративні заходи творчого характеру (творчі конкурси учнівських колективів під керівництвом класних керівників, вікторини, спортивні та туристичні заходи, свята з участю всього колективу навчальний заклад). Це дозволить згуртувати колектив.

Для створення ситуації успіху в ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» слід впровадити в практику видання щомісячної стіннівки, що видається редакційним колективом учнів із включенням у неї репортажів про життя навчального закладу, про проблеми та перспективи освітнього процесу, нововведення, вітання зі святами вчителів та класних керівників, а також репортажі про конкретних вчителів та їх досягнення.

Проблема 2 - Відсутність наставника для молодих спеціалістів.

Для вирішення цієї проблеми слід провести корекцію Положення про стимулюючі виплати працівникам.

Кожен наставник повинен скласти план заходів з супроводу молодого спеціаліста, провести вхідну та кінцеву діагностику для визначення рівня адаптаційного періоду. Основний діагностичний метод - експрес-тестування.

Проблема 3 - Небажаний психологічний клімат в колективі.

Слід розробити і адаптувати проект «Корпоративна культура: створення і розвиток».

Мета проекту: розробка умов для створення та розвитку корпоративної культури, сприяючої успішному функціонуванню ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС».

Завдання:

розробка та прийняття місії та цілей колективу;

встановлення норм ділового спілкування;

закріплення та коригування традицій, випробування новацій;

розробка символіки та брендів атрибутів.

Очікуваний результат: сформована корпоративна культура дозволить підвищити привабливість ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС», перш за все, для батьків, учнів та персоналу, спростить процес впровадження нових освітніх послуг. Реалізація проекту може стати основою для спільної інноваційної діяльності колективу.

Створення корпоративного кодексу професійно-технічного навчального закладу є важливим етапом у формуванні корпоративної культури і

установленні норм та цінностей, що регулюють діяльність закладу. Нижче наведені кроки (табл. 3.4), які можна виконати для розробки корпоративного кодексу:

Таблиця 3.4

Корпоративний кодекс професійно-технічного навчального закладу

Напрямки	Характеристика
1	2
Формулювання місії і цілей закладу	Визначте основні принципи, місію і цілі вашого професійно-технічного навчального закладу. Це допоможе зрозуміти, які цінності слід вбудувати в корпоративний кодекс.
Встановлення норм ділового спілкування	Опишіть правила взаємодії між працівниками, учнями та іншими зацікавленими сторонами. Це можуть бути правила щодо поведінки, етичних норм або процедур спілкування.
Формулювання традицій і новацій	Включіть до корпоративного кодексу опис традицій, які підтримуються в закладі, а також механізми впровадження нововведень і інновацій.
Розробка символіки і брендів атрибутів	Визначте символи та атрибути, які відображатимуть ідентичність закладу і будуть використовуватись у всіх формах спілкування.
Створення положень про внутрішню організацію	Опишіть структуру управління, розподіл обов'язків та відповідальностей між працівниками і вчительським складом.

1	2
Визначення системи дотримання кодексу	Розробіть процедури для впровадження корпоративного кодексу, включаючи засоби контролю та відповідальності за його порушення.
Залучення співробітників та учнів до створення	Проведіть консультації з працівниками і учнями щодо формулювання корпоративного кодексу, щоб забезпечити широку підтримку і залученість до процесу.
Публікація та розповсюдження	Забезпечте доступ до корпоративного кодексу всім учасникам освітнього процесу та здійсніть масове введення засобів поширення інформації про кодекс.
Оцінка та вдосконалення	Проведіть регулярні оцінки ефективності корпоративного кодексу та вносьте необхідні зміни для його вдосконалення.

Цей процес допоможе створити унікальний корпоративний кодекс, який відображатиме цінності і принципи вашого професійно-технічного навчального закладу і сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури.

У межах проекту необхідно розробити Корпоративний Кодекс, який є важливою складовою деталлю корпоративної культури, здатної фіксувати індивідуальність кожної компанії.

Корпоративний кодекс - це певний набір правил, що поширюються на всіх членів організації, а також переконань, які поділяють і приймають усі працівники. Основною метою корпоративного кодексу є упорядкування освітніх процесів, а також підвищення їх ефективності. З дотриманням корпоративного кодексу створюється єдина емоційна атмосфера в колективі, формується командний дух.

Після створення корпоративного кодексу необхідно провести певні заходи, які сприятимуть впровадженню цього документа в культуру організації:

Забезпечення вільного доступу до корпоративного кодексу.

Трансляція положень кодексу молодим спеціалістам та іншим працівникам.

Просування кодексу через корпоративні комунікації.

Проведення колективних заходів.

Введення системи організаційного виконання кодексу.

Колективні заходи можуть включати серію тренінгів з формування команди, конфліктології та підвищення психотехніки спілкування. Також можуть бути проведені тренінги з міжособистісних відносин для учнів: «Розуміння себе і інших», «Толерантність», а також для батьків: «Конфлікти», «Комунікативна культура».

Для підвищення емоційного комфорту та створення ситуації успіху рекомендується організувати один раз на навчальний рік виставку «Моє захоплення» вчителів, де вони можуть демонструвати свої захоплення.

3.3 Сучасні методи мотивації персоналу

Нові виклики підприємницького середовища, такі як глобальна конкуренція, макроекономічна нестабільність та технологічний прогрес, змушують менеджерів постійно шукати інноваційні стратегії розвитку організації. Щоб бути ефективними на сучасному ринку, організаціям слід використовувати прогресивні технології управління всіма факторами виробництва, зокрема людським капіталом, який є найбільш складним і важливим ресурсом. Саме людський капітал у сучасних умовах є джерелом прибутку, конкурентоспроможності та майбутнього зростання організації, тому актуальною проблемою є підвищення продуктивності праці співробітників за допомогою сучасних методів мотивації.

У вітчизняній та зарубіжній сучасній практиці мотивації персоналу використовується великий спектр різноманітних методів. Деякі з них отримали широке поширення, тоді як інші використовуються лише в окремих організаціях.

Серед безлічі сучасних методів мотивації персоналу слід виділити наступні:

Зміст мотивації на роботі. Підвищення мотивації працівників може здійснюватися шляхом збільшення кількості та різноманітності завдань, які виконує працівник. З більшою різноманітністю обов'язків можна очікувати підвищення задоволення працівників своєю роботою, особливо в ситуаціях, коли йдеться про одноманітні, повторювані завдання. Однак цей метод слід використовувати обережно, оскільки працівники можуть сприйняти це як збільшення обсягу роботи, що може викликати незадоволення та знизити мотивацію до праці.

Навчання та розвиток, стимулювання творчості та інновацій. Якщо компанія надає інструменти, що дозволяють співробітникам досягати більшого, більшість з них скористається таким шансом. Компанії можуть мотивувати співробітників досягати кращих результатів, забезпечуючи постійне підвищення їх кваліфікації. Програми різноманітних тренінгів для співробітників сьогодні стають все більш популярними та ефективними методами збільшення кадрового потенціалу та мотивації співробітників. Завдяки таким програмам зростає і впевненість співробітників у собі. Якщо здобуті знання можуть бути застосовані до виконуваної роботи, вони матимуть більшу цінність як для співробітника, так і для компанії.

У умовах зростаючої конкуренції на ринку для компанії вирішальне значення має наявність співробітників з великим творчим та інноваційним потенціалом, які забезпечують неперервний розвиток бізнесу. У зв'язку з цим, з точки зору мотивації таких співробітників важливо надавати їм можливості для реалізації ідей, стимулюючи розвиток творчості та обмін інформацією між співробітниками. Це дозволить сформувати середовище, відкрите для змін, яке може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку.

Горизонтальна ротація персоналу. Зміна місця роботи в межах однієї компанії також відома як перехресне навчання і пов'язана з переміщенням співробітників з однієї роботи на іншу. Це можна використовувати для розширення знань та взаємозамінності співробітників або для підвищення

мотивації. Недоліки цього методу пов'язані з збільшенням витрат на навчання та зниженням продуктивності протягом періоду, необхідного для того, щоб співробітники досягли задовільного рівня у нових робочих областях.

Гнучкий графік роботи. Намагаючись зберегти найкращих співробітників, підтримуючи та покращуючи їх конкурентоспроможність, організації стикаються з проблемами у пошуку нових способів мотивації своїх працівників. Багато працівників не можуть ефективно поєднувати роботу і особисте життя або отримувати бажану якість життя поза робочим часом. Це викликає занепокоєння, яке може вплинути на зниження мотивації та продуктивності. Організації, які впроваджують гнучкі механізми планування робочого часу для співробітників, отримують мотивованих працівників з високою продуктивністю.

Умови пандемії COVID-19 зробили популярними альтернативні форми робочого графіка, такі як скорочений робочий день або чотириденна робоча тиждень, дистанційна робота та сумісництво, що дозволяє співробітникам зосередитися на роботі, не псує якість свого особистого життя, що, безумовно, призводить до більшої мотивації персоналу.

Мотивуючи співробітників гнучким плануванням робочого часу, сучасні компанії використовують метод розділення службових обов'язків по одній посаді між двома співробітниками. Крім додаткової мотивації працівників, такий підхід вигідний для організації, оскільки вона отримує «два за ціною одного» – два набори навичок і здібностей для досягнення загальної цілі.

Сучасні компанії часто використовують комбінацію варіантів гнучкого планування робочого часу в залежності від потреб і конкретної ситуації. Співробітники, у яких більше вільного часу або можливостей його планування, мають можливість вести збалансований спосіб життя, що робить їх щасливішими та продуктивнішими. Хоча кожен з цих варіантів може мати певні недоліки, його переваги значно переважають, що підтверджується зростаючою кількістю організацій, які пропонують гнучкий підхід до планування робочого часу.

Признання співробітника, розширення його прав і можливостей. Кожен працівник має власні унікальні потреби, які він прагне задовольнити своєю роботою. Саме з цієї причини організації повинні створити ряд різноманітних стимулів, які охоплюватимуть широкий спектр потреб співробітників у робочому середовищі, що повинно призвести до підвищення рівня мотивації працівників. Визнання зусиль співробітника - один зі способів підвищення його мотивації. Визнання - це форма позитивного зворотного зв'язку, який є сигналом для співробітників, що організація визнає і цінує їх внесок у загальний результат. Визнання може мати різні форми - формальні та неформальні. Деякі компанії використовують в якості визнання грошові премії, додаткові вихідні дні, подарунки і т. п.

Розширення прав і можливостей співробітників передбачає залучення їх до управління, прийняття рішень на всіх рівнях, делегування повноважень. Таким чином, на працівників покладається більша відповідальність за планування, реалізацію та контроль результатів їхніх рішень. В результаті розширення прав і можливостей у співробітників зменшується відчуття розчарування, зростає мотивація до праці.

Матеріальне стимулювання. Незважаючи на наявність великої кількості альтернативних стимулів, гроші все ще займають важливе місце серед них. При цьому матеріальне стимулювання ефективне, коли воно безпосередньо пов'язане з ідеями або досягненнями співробітника. Якщо це не так, то його мотиваційні ефекти будуть недовготривалими і навіть контрпродуктивними.

Сучасні компанії все частіше використовують методи мотивації з оплатою за результат (участь у прибутку, бонуси за досягнення і т. д.).

Участь в прибутку передбачає використання певних формул для розподілу загального прибутку компанії між всіма її співробітниками.

Широко поширені також схеми матеріального стимулювання, що ґрунтуються на груповій продуктивності, коли співробітники у команді ділять фінансовий прибуток, отриманий в результаті збільшення продуктивності цієї команди. Таким чином, працівникам надається мотивація для підвищення

продуктивності всередині своєї робочої групи, що не має відношення до загального рівня прибутковості організації.

Одним із популярних методів матеріального стимулювання є також розподіл акцій між співробітниками або надання їм можливості купувати певну кількість акцій за ціною нижче ринкової.

Проте найбільш поширеним методом стимулювання залишаються бонуси - одноразові заохочення, які отримують співробітники за досягнення певного рівня продуктивності. Система бонусів стимулює співробітників за хорошу роботу, мотивуючи і заохочуючи таку поведінку у майбутньому.

Нефінансові стимули є обов'язковим супутником фінансових стимулів, які завдяки їх синергії створюють високий рівень мотивації серед працівників. Враховуючи, що матеріальні стимули є сильними, але короткостроковими і, отже, недостатніми для мотивації, особлива увага в сучасній практиці мотивації приділяється нематеріальним мотивам. Щира похвала і визнання часто забезпечують навіть більший ефект, ніж додаткова премія, проте лише правильне поєднання матеріального винагородження з можливостями задоволення потреб працівників у визнанні і самореалізації може забезпечити бажаний рівень мотивації персоналу.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що сучасний підхід до мотивації фокусується на внутрішній мотивації працівника, тобто на його задоволенні від самого процесу виконання робочих завдань, враховуючи, що людині властива вроджена потреба шукати нові виклики, розширювати і використовувати свої здібності, досліджувати та навчатися. Відповідно, організації повинні переглянути існуючі підходи до мотивації таким чином, щоб вони відповідали сучасним викликам бізнес-середовища та вродженій потребі працівників управляти своїм життям, навчатися та вдосконалювати себе та навколишнє середовище.

Для досягнення високого рівня мотивації працівникам необхідно забезпечити високий рівень автономії у наступних аспектах робочого процесу:

Під час роботи дії працівника повинні бути спрямовані на досягнення результату, а не часу роботи, що дозволяє працівникам використовувати гнучкість у виконанні завдань у встановлені строки.

Працівникам слід надавати початкові інструкції, проте вони повинні мати можливість реалізувати проект так, як вони вважають за доцільним, а не відповідно до строгих бюрократичних вимог.

Персоналу повинно надаватися можливість вибору щодо того, з ким вони працюють. Звичайно, така можливість не може бути забезпечена на всіх робочих місцях, але, де це можливо, їм слід дозволяти виконувати поставлені завдання у складі незалежно сформованих команд.

Слід підтримувати ініціативу та творчість у вирішенні службових завдань. Працівники також повинні мати можливість збагатити свій досвід і знання, виконуючи роботу, яка їх особливо надихає.

Співробітникам необхідно чітко розуміти цілі організації. Коли співробітники розуміють місію і цілі організації, вони зможуть визначити свою роль у досягненні цих цілей, що сприятиме їх залученості до процесу та задоволеності результатами своєї роботи.

Визнавши важливість мотивації персоналу, керівництво сучасних компаній зусиллями старається краще розуміти процеси, які формують потреби людини у розвитку та творчості. Сьогодні у центрі уваги знаходяться внутрішні критерії задоволення співробітника роботою. Сучасні зарубіжні дослідження показують, що мотивація сьогодні менше пов'язана з матеріальним винагородженням, а більше з самим змістом роботи. У зв'язку з цим ключовим терміном у теорії та практиці мотивації стає термін «збагачення змісту роботи», що передбачає розширення прав і можливостей співробітника, стимулювання творчості та інновацій, гнучкість, автономію, внутрішню мотивацію та інше.

Розглянемо соціально-економічну ефективність заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу в ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС», зокрема з урахуванням того, що освітній заклад відрізняється від комерційних організацій і орієнтований на якість освітніх послуг.

Соціальна ефективність:

Ступінь використання потенціалу трудового колективу: Заходи щодо удосконалення системи мотивації, такі як впровадження системи заохочень, створення комфортних умов праці, організація навчання та розвитку співробітників, сприяють більш повному використанню творчих здібностей працівників.

Творчі можливості працівників: Ефективна система мотивації може стимулювати творчу активність та ініціативу співробітників, що сприяє підвищенню якості освіти.

Якість освіти:

Сукупність споживчих властивостей освітніх послуг: Заходи щодо удосконалення системи мотивації можуть прямо чи опосередковано впливати на якість освіти, поліпшуючи умови праці педагогів, стимулюючи їх професійний розвиток та творчу активність.

Задоволення комплексу потреб у розвитку особистості учнів: Хороша система мотивації співробітників сприяє підвищенню їх ефективності в освітньому процесі, що в кінцевому підсумку підвищує якість освіти для учнів.

Економічна ефективність:

Ефективне використання ресурсів: Система мотивації, спрямована на розвиток персоналу, може підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів закладу.

Покращення репутації та привабливості навчального закладу: Підвищення якості освіти та задоволення персоналу може привернути більше учнів та підтримуючих батьків.

В цілому, заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу безпосередньо впливають на соціальну та економічну ефективність освітнього закладу, поліпшуючи якість освіти, підвищуючи професіоналізм та творчі здібності працівників, а також оптимізуючи використання ресурсів.

Результативність освітньої діяльності:

Позитивні результати в оволодінні дітьми освітньою програмою за встановленими в навчальному закладі показниками.

Наявність високих індивідуальних (групових) результатів учнів у конкурсних заходах різного рівня.

Матеріальне стимулювання:

Професійна розроблені та реалізовані заходи щодо удосконалення системи мотивації дозволять:

Посилити позитивний імідж ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС», що завжди приносить відчутну вигоду у вигляді підвищення конкурентоспроможності.

Сформувати міцну корпоративну культуру, яка дозволить підвищити рівень соціально-психологічного клімату в організації до достатнього або високого рівня. Підвищиться показники такі, як єдність, згуртованість в колективі. Це позитивно вплине на трудовий настрій і створить оптимальну мотивацію.

Збільшити показник успішності до 70%. Цей показник розраховується як співвідношення успішних учнів (загальна кількість учнів - неуспішні) до загальної кількості учнів.

Сформувати конструктивне світобачення у молодих спеціалістів, що дозволить скоротити тривалість адаптаційного періоду з 1 року до 6 місяців.

Підвищити рівень професіоналізму педагогів, оскільки з кожним роком все більше педагогів буде проходити навчання.

Збільшити кількість педагогів, які беруть участь у обласних конкурсах.

Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації є ефективними, оскільки в кінцевому підсумку позитивно вплинуть на якість освіти в ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС».

У зв'язку з вищевикладеним, можна порекомендувати адміністрації ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» впроваджувати запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації.

Висновки до 3 розділу

Отже, ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» є відкрита системи управління і можливість працівників брати участь у процесі прийняття рішень. Однак домінують командно-адміністративні методи, що може призводити до збільшення бюрократії і негативно впливати на мотивацію персоналу.

Також здається, що недосконала організаційна структура, заснована на лінійній ієрархії, може ускладнювати управління та призводити до перенапруження директора. Це також може впливати на мотивацію персоналу через відсутність діалогу та співпраці.

Щодо мотивації персоналу, ви зазначаєте, що вона здійснюється за допомогою різних показників, таких як матеріальне стимулювання (грошові премії), матеріальне нематеріальне стимулювання, організація робочого місця та моральне стимулювання.

Якщо ви хочете покращити мотивацію персоналу та ефективність управління, можливо, буде корисно розглянути такі кроки:

Запровадження більш участі в управлінні: Забезпечення більшої участі вчителів і персоналу в процесі прийняття рішень, зменшення бюрократії та сприяння відкритому обміну ідей.

Перегляд організаційної структури: Розгляд можливості перегляду і поліпшення організаційної структури для забезпечення більшого рівня діалогу та співпраці між членами колективу.

Розширення системи мотивації: Розгляньте можливість розширення системи мотивації, включаючи більше нематеріальних стимулів, наприклад, можливості професійного розвитку, похвали та визнання.

Підвищення уваги до комунікації: Зосередження на покращенні комунікації в колективі, забезпечення відкритого обміну інформацією та співпраці між вчителями та адміністрацією.

Ці кроки можуть сприяти покращенню мотивації персоналу та ефективності управління в освітньому закладі.

Були розроблені заходи з удосконалення системи мотивації праці для вирішення наступних проблем:

Недостатній рівень нематеріального стимулювання в мотивації праці;

Небажана психологічна атмосфера в колективі;

Відсутність наставника для молодих спеціалістів.

ВИСНОВКИ

Актуальність управління процесом мотивації працівників освітніх закладів визначається важливістю цього процесу для досягнення стратегічних цілей і підвищення якості освіти.

Ефективне управління мотивацією персоналу дозволяє підвищити продуктивність працівників, що є критичним для покращення результатів навчання і досягнення високої якості освіти.

Активна мотивація сприяє залученню та утриманню кваліфікованих вчителів і персоналу, що впливає на стабільність та розвиток освітнього закладу.

Ефективне управління мотивацією сприяє створенню задоволеності працівників, підвищенню морального духу та позитивного психологічного клімату в колективі, що впливає на якість навчання та співпрацю всієї команди.

Зміни у сфері освіти вимагають від освітніх закладів швидкого реагування та адаптації. Ефективне управління мотивацією дозволяє стимулювати інновації та позитивні зміни.

Якісне управління мотивацією персоналу сприяє підвищенню репутації освітнього закладу, що забезпечує привабливість для учнів, батьків та інших стейкхолдерів.

Отже, актуальність управління процесом мотивації в освітній сфері полягає в його ключовій ролі у досягненні успішності закладу, залученні та утриманні кваліфікованих кадрів, підтриманні позитивного робочого середовища та підвищенні репутації у суспільстві

Оптимальний шлях стимулювання полягає в поєднанні методів, коли матеріальне стимулювання ґрунтується на міцній корпоративній культурі. При вдосконаленні системи мотивації персоналу важливо враховувати, що вона повинна базуватися на стратегії компанії, бути зрозумілою для співробітників, об'єктивною та прозорою. Напрямок системи мотивації праці повинен

відповідати стратегії управління персоналом, а стратегія управління персоналом повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності організації. Гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів і управління мотивацією персоналу, при охоплюючому (базовому) характері мотиваційної політики, дозволить вдосконалити систему мотивації. При вдосконаленні системи мотивації важливо враховувати структуру системи мотивації праці, що включає індивідуальний аспект, суб'єктний аспект та особистісний аспект

На основі проведеного аналізу ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС» щодо мотивації персоналу було виявлено ряд проблем:

Недостатнє застосування соціально-психологічних методів, спрямованих на розвиток навичок ефективного взаєморозуміння та взаємодії серед членів колективу.

Формування професійних комунікаційних груп без врахування психологічної сумісності.

Недостатнє використання нематеріальних стимулів у мотивації співробітників.

Розвиток корпоративної культури на недостатньому рівні, оскільки не всі працівники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію організації, не ознайомлені з правилами поведінки в учбовому закладі.

Низький рівень задоволення працівників мікрокліматом в колективі.

Відсутність традицій.

Відсутність наставників для молодих спеціалістів, що ускладнює адаптацію.

На основі цих висновків була розроблена програма заходів з вдосконалення системи мотивації працівників ДПТНЗ «Білоцерківське ВПУ БС». Дана програма була передана адміністрації закладу для подальшої реалізації.

На основі проведеного аналізу системи мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти, можна зробити наступні висновки і рекомендації для управління цим процесом:

Необхідно збільшити застосування нематеріальних засобів стимулювання, оскільки вони впливають на мотивацію працівників і сприяють покращенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою.

Відсутність наставницької підтримки для молодих спеціалістів може впливати на їхню адаптацію та розвиток. Необхідно створити програми наставництва для нових працівників з метою покращення їхньої професійної підготовки та самопочуття в колективі.

Корпоративна культура навчальний заклад потребує удосконалення, включаючи чітке визначення місії, цілей і стратегії закладу. Необхідно проводити заходи з підвищення обізнаності працівників щодо цих аспектів.

Рекомендації з управління процесом мотивації:

Розробити і впровадити комплексну програму з мотивації, яка поєднує матеріальні і нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальні особливості працівників та стратегічні цілі закладу освіти.

Створити систему наставництва для молодих спеціалістів, де досвідчені колеги допомагатимуть новачкам в адаптації та професійному зростанні.

Проводити тренінги та семінари з розвитку корпоративної культури, залучаючи всіх працівників до формування загальних цінностей та правил поведінки у закладі освіти.

Ці висновки і рекомендації допоможуть покращити систему мотивації працівників у закладах освіти, сприятимуть зростанню їхньої продуктивності, підвищенню якості освітніх послуг та створенню сприятливого та ефективного робочого середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015, №3, С. 210–214.
2. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015, №3 (18), 26-31.
3. Вітченко А.О., Вітченко А.Ю. Компетентнісний підхід у сучасній вищій освіті: освітня інновація чи реформаторський симулякр доби постмодерну? *Вища школа*. 2019. № 4 (177). С. 52–66.
4. Гончаренко Т. І. «Мотивація» як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2019. Вип. 25. С. 257-259
5. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2019. Вип. 20 (14). С. 188–193.
6. Деркач В.В. Система управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 1(208), С. 25–31.
7. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради. 2017. № 38-39. С. 380.
8. Загородня Г. В. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: теоретичний підхід. *Наука майбутнього: зб. наук. пр. студентів, аспірантів та молодих вчених*. 2022. № 2(10). С. 51–54.
9. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2018. № 5. С. 81–85.
10. Лещенко Л.О. (2016). Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, 4. – Вилучено з: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

11. Линвинюк Л. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки. *Рідна школа*. 2019. № 11. С. 31-33.
12. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2018. № 3 (7). С. 58–61.
13. Логутова Т. Г. Антикризисное управление персоналом промышленного предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 198–203.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_5_25 (дата звернення: 05.04.2024).
14. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент: теоретичний аспект. Київ, 2017. 160 с.
15. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОППО, 2018. 180 с.
16. Маркова С. В., Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Головань О. О. Кадровий менеджмент закладів освіти, культури та спорту : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту». Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 80 с.
17. Маркова С. В., Чкан А. С., Коваленко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ. *Східна Європа*. 2020. № 1 (24). С. с.106-115. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/17.pdf (дата звернення: 05.04.2024).
18. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
19. Михайленко Д. Р. Управління процесом мотивації професійної діяльності працівників закладів освіти. Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану: електронний зб. Матеріалів регіонального науково-практичного семінару, м. Біла Церква, 26 квітня 2024 р. / упорядники: В.С. Кулішов, І.В. Пахомов. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. С. 222-226.

20. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 238–246.

21. Офіційний сайт «ДПТНЗ Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу». URL: <https://bcvpubs.kyiv.ua/> (дата звернення: 05.04.2024).

22. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583>. (дата звернення: 02.04.2024).

23. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 93–96.

24. Рамка безперервного професійного розвитку вчителя. URL: https://drive.google.com/file/d/0BzZ85gg8dbRRVAtb_mRLNVJ2X0k/view. (дата звернення: 02.04.2024).

25. Соколенко В. А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ» (Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2013.–№ 69 (1042). С.83 – 87.

26. Сікун О. (2019). Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, 1 (65), 506-510.

27. Статистичні дані | Міністерство освіти і науки України (mon.gov.ua) <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilna-osvita/statistichni-danni> (дата звернення: 05.04.2024).

28. Урманов Ф. ІІ. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

29. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

30. Шевчук С.С. Система педагогічного контролю та оцінювання як фактор забезпечення якості професійної освіти: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПНУ, 2023. 85 с.