

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

Факультет педагогічної освіти

Кафедра освітології та психолого–педагогічних наук

**МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ
В УСТАНОВІ**

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Клименко Олександра Сергіївна

КОРПм–1–24–1.4з

Науковий керівник: Братко Марія Василівна
доктор педагогічних наук, професор

Допущено до захисту

Протокол № ____ від ____

Завідувач кафедри

Хоружа Людмила Леонідівна

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В УСТАНОВІ.....	7
1.1 Стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі як наукова проблема	7
1.2 Класифікація способів, форм та видів стимулювання працівників в установі	26
1.3. Трансформація методів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах в умовах воєнного стану в Україні	35
Висновки до першого розділу.....	43
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО–МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В УСТАНОВІ	46
2.1. Діагностика мотивації працівників до кар'єрного зростання в установі (на прикладі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району міста Києва).....	46
2.2. Характеристика організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі (на прикладі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району міста Києва)	55
2.3. Методичні рекомендації щодо реалізації організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі (на прикладі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району міста Києва).....	73
Висновки до другого розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сьогодення залучення та розвиток професійних талантів є ключовою передумовою успішного функціонування будь-якої організації. Бажання співробітників розвиватися професійно та вдосконалювати свої навички є важливим аспектом будь-якої стратегії управління працівниками і має безпосередній вплив на загальну ефективність компанії. Надання працівникам можливостей для кар'єрного зростання підвищує їхню задоволеність роботою, позитивно впливає на продуктивність і лояльність до компанії. Особливо актуально в сучасних умовах, коли корпоративні установи прагнуть не лише найняти талановитих фахівців, але й забезпечити утримання, розвиток та довгострокову зацікавленість у кар'єрі в установі.

У сучасному середовищі різноманітних установ заохочення кар'єрного зростання працівників відіграє особливу роль. Це важливо, оскільки кар'єрний розвиток працівників безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність організації. Дослідження питань кар'єри проводиться науковцями у різних ракурсах: як соціальна модель, що передбачає професійний розвиток людини (Н. Ничкало); як певні ролі, які людина виконує протягом свого життя (Д. Сьюпер), професійний шлях, під час якого відбувається розвиток особистості (Г. Десслер).

Питання стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах приділяли увагу як українські науковці (О. Грішнова, М. Денисенко, Д. Мельничук, Л. Мельник, О. Крушельницька, А. Колот, С. Цимбалюк, В. Савченко, Г. Суков, Ф. Хміль, Л. Шимановська–Діанич), саме вони розглядали: механізми матеріального й нематеріального стимулювання; вплив мотиваційних інструментів на якість трудового життя; взаємозв'язок між мотивацією та професійним розвитком, в той час як зарубіжні дослідники (М. Амстронг, Д. Джой–Меттьюз та інші), аналізували: сучасні моделі управління працівниками; інституційні інструменти кар'єрного просування в організаціях, акцентуючи

науковий пошук на дослідженні тенденцій становлення та розвитку системи стимулювання працівників до кар'єрного зростання, визначенні сучасних напрямів вдосконалення системи мотивації працівників за для покращення якості трудового життя.

Напрями та методи стимулювання працівників до кар'єрного зростання досліджені з позицій процесів мотивації (А. Маслоу) та професійний розвиток працівників у рамках теорії управління людськими ресурсами (Г. Десслер), професійного самовираження, розвиток професійних компетенцій, що є значним внеском у вивчення напрямів і методів, що використовуються установами для заохочення професійного розвитку працівників.

Незважаючи на значну кількість досліджень, існують питання, які потребують подальшого наукового вивчення. Зокрема, існує обмежена кількість досліджень, присвячених методам стимулювання кар'єрного зростання працівників в установах. Успішне впровадження таких методів вимагає глибокого розуміння специфіки установ, потреб працівників та організаційних чинників, що впливають на розвиток кар'єри. Також малодослідженими аспектами залишається: специфіка стимулювання кар'єрного зростання в окремих типах установ (державних, освітніх, бюджетних тощо); вплив сучасних умов – цифровізації, дистанційної роботи на можливості професійного розвитку.

Актуальність зазначеної проблематики та недостатня дослідженість теоретичних і науково–методичних аспектів в стимулюванні працівників до кар'єрного зростання та практична значущість зумовили вибір теми магістерської роботи, постановку мети і завдань дослідження, зокрема її структуру та зміст.

Об'єктом дослідження є розвиток професійної кар'єри працівників в установі.

Предметом дослідження є організаційно–методичне забезпечення системи стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі.

Метою магістерської роботи є обґрунтування організаційно–методичного забезпечення системи стимулювання працівників до кар'єрного зростання в

установі та розроблення рекомендацій щодо його практичної реалізації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи та концепції стимулювання працівників до кар'єрного зростання в організаціях.
2. Дослідити особливості та трансформацію методів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах України в умовах воєнного стану.
3. Діагностувати та визначити структуру і рівні сформованості професійної мотивації працівників досліджуваної установи.
4. Обґрунтувати та розробити організаційно-методичне забезпечення системи стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі.
5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження організаційно-методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі.

На практиці проблема стимулювання працівників до кар'єрного зростання в закладах освіти залишається актуальною. У більшості сучасних ліцеїв увага зосереджена переважно на навчальному процесі, тоді як програми професійного розвитку педагогів залишаються несистемними. Подібна ситуація характерна й для Ліцею №277 м. Києва. Це зумовлює суперечності: між потребою закладу у мотивованих висококваліфікованих працівниках і недостатністю умов для їхнього кар'єрного зростання; між сучасними вимогами до якості освіти та неефективністю механізмів стимулювання. **Базою дослідження** є державний заклад повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району м. Києва».

Досягненню мети й вирішенню поставлених завдань сприяло запровадження комплексу **методів дослідження**: теоретичних: аналіз, узагальнення та систематизація науково-психологічної, педагогічної і методичної літератури з проблеми мотивації працівників та професійного розвитку в контексті теорії самовизначення (Deci & Ryan). Здійснювався порівняльний аналіз сучасних

концепцій внутрішньої, ідентифікованої, інтроєктованої та зовнішньої мотивації, а також теоретичних засад, їх застосування у сфері освіти; емпіричних: спостереження, бесіда, анкетування та тестування із застосуванням інструментів, розроблених на основі теорії самовизначення (Self-Determination Theory, SDT) для діагностики рівня мотивації працівників в установі (на прикладі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району міста Києва), педагогічний експеримент (констатувальний етап).

Апробація результатів: Основні положення магістерської роботи і результати проведених досліджень відображені на конференції: VII Міжнародна студентська наукова конференція «Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень» (Івано–Франківськ, Україна, 28.03.2025;).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття «організаційно–методичне забезпечення стимулювання кар’єрного зростання працівників» в умовах воєнного стану; у побудові та обґрунтуванні концептуальної моделі впливу комплексних стимулів (матеріальних, нематеріальних та організаційних) на показники кар’єрної мотивації; в емпіричній перевірці залежності між типами мотивації (внутрішня, ідентифікована, інтроєктована, зовнішня) відповідно до теорії самовизначення (Deci & Ryan) на прикладі ЗЗСО; у розробленні дорожньої карти впровадження організаційно–методичного забезпечення стимулювання кар’єрного зростання працівників із системою індикаторів ефективності (KPI) для адміністрації ліцею.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження та розроблені методичні рекомендації можуть бути використані для стимулювання працівників до кар’єрного зростання в установі.

Структура роботи. Магістерська робота містить вступ, два розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 116 сторінок, з них основного тексту 94 сторінки, 92 позиції літературних джерел, 12 таблиць, 10 рисунків, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В УСТАНОВІ

1.1. Науково–методичні підходи до стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі

Загальна ефективність функціонування й розвитку будь–якої економічної системи на різних ієрархічних рівнях залежить від людських ресурсів, управління якими є складним процесом, а з наукової точки зору – важливою теоретико–методологічною задачею.

Працівники установи є найціннішим людським ресурсом, розвиток якого залежить від ефективності управління на основі професійного стимулювання до кар'єрного зростання, поєднання високого рівня інтелекту працівників та комунікативної компетентності з метою реалізації свого потенціалу у досягненні довгострокових цілей розвитку організації. Право на працю закріплено в ст. 43 Конституції України: «кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно – технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб» [22]. У сучасному середовищі установ заохочення кар'єрного зростання працівників відіграє особливу роль. Це важливо, оскільки кар'єрний розвиток працівників безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність організації.

Важливим елементом розвитку працівників є формування ефективних механізмів управління професійною кар'єрою. Ці механізми включають системний підхід до оцінки потреб і мотивації працівників, а також запровадження стимулів, що сприяють кар'єрному зростанню. Професійний розвиток працівників включає не лише навчання та підвищення кваліфікації, а й створення умов для реалізації працівниками свого потенціалу через планування кар'єри, наставництво та підтримку з боку керівництва.

Кар'єра – це рух у суспільній, громадській, науковій, соціальній та інших видах діяльності, що є невід'ємною частиною способу життя людини, яка хоче досягти успіху в житті. З організаційної точки зору кар'єра розглядається як низка взаємопов'язаних рішень, в яких людина робить конкретний вибір майбутньої діяльності, виходячи з наявних у неї можливостей, з метою подолання розриву між її фактичним становищем і бажаною позицією.

Кар'єра (від італійського «*carriera*») – дія, життєвий шлях, сфера) – це швидке та успішне просування по службі, у соціальній, науковій та інших видах діяльності. Кар'єра (від французького «*carrière*») – це професійний шлях, що веде до успіху на офіційному рівні, до престижного соціального статусу та до положення в суспільстві. У соціальній психології та психології професійної діяльності кар'єра розуміється як послідовність ставлень та поведінки індивіда, пов'язаних з професійним досвідом та діяльністю протягом життя. [22].

Н. Ничкало визначає кар'єру як феномен професійної діяльності, що відображає сукупність займаних ступенів у виробничій, майновій або соціальній сфері [10]. Сучасне розуміння кар'єри має визначення, яке можна розглядати як низку професійних позицій, ролей, успіхів і невдач, а також як динамічний процес зростання, що відбувається протягом усього життя. Кар'єра є центральним явищем для людей, організацій та суспільств. Це центральне явище індивідуальної, організаційної та соціальної реальності. Багато авторів розглядають кар'єру з точки зору особистісного розвитку, що є цінним для педагогічних досліджень. З цієї точки зору Г. Десслер розглядає кар'єру як професійний шлях людини в процесі її розвитку. Крім того, кар'єра є багаторівневим явищем, це свідоме конструювання людиною свого життєвого шляху та самореалізації. Тому, щоб розглядати кар'єру комплексно необхідно брати до уваги різні рівні аналізу.

Кар'єра в установі – це просування людини по службі, процес зміни рівня професійної кваліфікації та майнового стану, посад і дій, пов'язаних з досвідом роботи і трудовою діяльністю.

Для кар'єри характерно [33]:

- суб'єктивно усвідомлене власне судження співробітника про майбутню його роботу, очікувані способи самовираження і задоволеності роботою;
- поступове просування по кар'єрних сходах, зміни навичок, умінь, кваліфікації та винагороди, пов'язані з діяльністю співробітників;
- впевнено слідувати обраному шляху і знайти більшу владу, більш високий статус, престиж, могутність, матеріальну безпеку.

Працівники повинні не тільки знати про свої короткострокові і довгострокові перспективи, а й про, результати яких він повинен досягти, щоб розраховувати на підвищення. Підвищення може здійснюватися відповідно до наступних принципів: ефективність роботи; здібності і потенціал; успішна організація формальної сторони проблеми; трудовий стаж; загальні здібності [6, ст. 4]. Існує шість основних типів кар'єрних процесів, які можна простежити за їх виникненням, спрямованістю, внутрішньою організацією, зовнішніми зв'язками та особливостями взаємодії з іншими процесами, представлені в табл. 1.1. Ці типи кар'єрних процесів допомагають зрозуміти, як працівники розвивають свої професійні навички, формують кар'єрні цілі та досягають успіху в організаціях.

Таблиця 1.1

Види кар'єрного зростання та їх особливості

Типи кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Розвиток вперед на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей.
Регресивний	Спади стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу.
Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю. Це процес постійного зростання.

Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження сходинками вгору чи вниз.
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
Стагнація	Окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбуваються суттєві зміни.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [33].

Кар'єрне зростання є невід'ємною частиною професійного розвитку працівників в установах. Воно визначається не лише досягненням нових посад і ролей, а й розвитком навичок, компетенцій та професійних здібностей. Компанії, які пропонують умови для кар'єрного розвитку, допомагають мотивувати працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність і лояльність до компанії.

Кар'єрний ріст – це всі методи та дії, які людина може застосувати для досягнення поставлених цілей. Для того, щоб досягти кар'єрного зростання і правильно його організувати, необхідно вміти передбачати будь-які перешкоди, які можуть стати на шляху, навчитися правильно розподіляти час і енергію, чітко визначати необхідні цілі і ставити перед собою завдання для їх досягнення. Динаміка професійного становлення працівника узгоджується з розвитком професійної ідентичності суб'єкта праці та його кар'єрним зростанням. У таблиці 1.2 представлені етапи кар'єрного росту та потреби, які задовольняються в процесі професійного просування, відомого як «кар'єрні сходи»

Таблиця 1.2

Етапи кар'єрного росту

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні та матеріальні потреби
---------------	-----	-------------------------	------------------	-------------------------------------

Продовження табл. 1.2

1. Попередній етап	до 25 років	Навчання, практика на виробництві, випробування на різних роботах, залежність від інших	Початок самоствердження	Безпека існування
2. Етап становлення, ствердження	25–30 років	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника, генерація нових ідей	Самоствердження, потреба самостійності та здобуття впевненості у собі	Безпека існування та нормальний рівень оплати праці
3. Етап просування по службі	30–45 років	Просування по службових «сходах», отримання нових навичок та досвіду, прагнення розширити коло своїх інтересів в установі, прагнення до взаємодії з іншими організаціями, тренінг і взаємодія з професіоналами	Зростання самоствердження, потреба більшої незалежності, початок самовираження	Високий рівень оплати праці
4. Етап збереження	45–60 років	Формування стратегії розвитку установи, довгострокове планування, генерування ідей, сприяння кар'єрі своїх послідовників, взаємодія з важливими фігурами різних організацій, вміння впливати на інших, відбір працівників, пік удосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходів

5. Етап завершення	після 60 років	Приготування до виходу на пенсію, підготовка до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація, самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходів
6. Пенсійний етап	після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Самовираження у новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходів, турбота про здоров'я

Джерело: складено автором на основі даних джерела [22; 33].

Професійний розвиток працівника – це багатогранний процес, що включає різні етапи розвитку, кожен з яких має свої особливості та вимоги. Кожен етап кар'єрного розвитку супроводжується специфічними потребами, які визначають мотивацію та поведінку працівника. У контексті управління розвитком кар'єри працівників в установі важливу роль відіграють мотивація та стимулювання. Ці два компоненти є основою для створення ефективної системи, що сприяє професійному зростанню та розвитку працівників. Розуміння співвідношення категорій «мотивація» та «стимулювання» працівників має важливе методологічне значення.

У загальному розумінні мотивація працівників установ – це 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 [5, с. 17]. Мотивація

як функція управління передбачає задіяння механізмів спонукання працівників до високих результатів діяльності з мінімальними втратами для установи.

В еволюційному розвитку світова наука накопичила потужний арсенал мотиваційних теорій, до яких слід віднести такі: класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф. У. Тейлор) [89], теорія людських відносин (Е. Мейо) [80], теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер) [68], теорія сподівань (В. Врум) [91; 92], теорія справедливості (Дж. Адамс) [67], модель Лоулера (Е. Лоулер) [78], теорія постановки цілей (Е. Локк) [81], теорія Х, Y (Д. Мак–Грегор) [83] та теорія Z (В. Оучі) [16], двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг) [85], теорія потреб (А. Маслоу, Г. Мюррей) [79; 85], теорія ERG (К. Альдерфер) [68], теорія набутих потреб (Д. Мак–Клелланд) [81; 82], теорія характеристик праці (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхем) [74] тощо.

Означені теорії мотивації мають переваги і недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз переваг і недоліків базових теорій мотивації працівників

Теорія	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб А. Маслоу	- процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації, у ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації	- не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель слабо піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі
Теорія очікувань В. Врума	- встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль над рівнем самооцінки підлеглих, їхніх навичок та знань; - формування високого, але реалістичного рівня результатів підлеглих	- не повною мірою враховано індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовано методологічні заходи та технічний бік застосування моделі в практиці управління

Теорія потреб Д. Мак– Клелланда	- люди із сильною потребою у владі (керівники), мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди із сильною потребою в успіху, прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди із сильною потребою у причетності, швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, вирішують конфлікти, надають емоційну підтримку	- недостатньо враховано індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці не менш активні, ніж вищого; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі
Теорія справедливості С. Адамса	- роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); - пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці	- модель спирається на фінансове задоволення потреб; - визначення справедливості винагороди суб'єктивне з боку працівника й керівника
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	- мотиваційні підходи у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - трудові успіхи, заслуги, кар'єрне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки	- суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можлива і не завжди підходить працівникам
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера	- результативна праця – задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в належній винагороді	- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Джерело: узагальнено автором за [37].

Теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Е. Дісі та Р. Раяном, є однією з найвпливовіших сучасних концепцій мотивації. Її центральним положенням є твердження, що якість мотивації (а не лише її наявність чи сила) залежить від ступеня задоволення трьох базових психологічних потреб людини:

- Автономія (autonomy) – відчуття власного вибору, можливість діяти відповідно до власних цінностей і внутрішніх переконань, а не під зовнішнім тиском;
- компетентність (competence) – переживання ефективності, упевненості у власних здібностях і результативності дій;
- приналежність (relatedness) – відчуття зв'язку з іншими, прийняття та підтримки в соціальному середовищі [71].

Задоволення цих потреб є ключовою умовою внутрішньої мотивації, психологічного добробуту та ефективності діяльності. Якщо ж ці потреби блокуються або ігноруються, мотивація набуває більш контрольованих форм – від зовнішньої до інтроектованої, що призводить до зниження задоволеності та залученості. Відповідно до SDT, мотивація розглядається як континуум – від амотивації (відсутності мотивації) до повністю автономної, внутрішньої мотивації. На цьому континуумі розташовуються проміжні рівні: зовнішня, інтроектована, ідентифікована та інтегрована мотивація [71; 86]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити силу мотивації, а й зрозуміти, наскільки діяльність особистості є самовизначеною та узгодженою з її внутрішніми цінностями.

У контексті професійного розвитку працівників це означає, що ефективне стимулювання кар'єрного зростання можливе лише тоді, коли умови праці сприяють задоволенню базових психологічних потреб – автономії, компетентності та приналежності. Підтримка цих потреб з боку керівництва та організаційної культури сприяє зміщенню мотивації працівників у бік більш самовизначених форм, що, у свою чергу, підвищує їхню ініціативність, професійну ефективність і задоволеність діяльністю [90].

Узагальнення класичних і сучасних теорій мотивації дозволяє розглядати стимулювання праці не лише як інструмент підвищення продуктивності, а передусім як механізм розвитку особистості працівника в освітньому середовищі.

Мотивацію можна трактувати як діяльність, спрямовану на активізацію працівників і заохочення їх до виконання завдань, поставлених організацією, а також на формування ефективної професійної поведінки. У контексті заохочення кар'єрного зростання мотивація є важливим фактором, що впливає на бажання працівників розвивати свої навички та досягати нових висот у кар'єрі [23].

З позиції впливу на працівників мотивація типологізується за різними класифікаційними ознаками: за способом, сприйняттям, характером, наслідками впливу, домінуючим впливом тощо (рис. 1.1). Класифікація видів мотивації, наведена на рис 1.1, може бути доповнена в еволюційному розвитку та під впливом зовнішніх трансформацій. Також окремі вчені подають класифікацію працівників за характером стимулювання (фінансова, нефінансова) рівнями, об'єктами, суб'єктами тощо.

Натомість стимулювання працівників визначається як «матеріальна оболонка мотивації», яка дає можливість працівникові розвивати себе як особистість і, одночасно, як складову працівників установи [27, с. 70]. Глибинна сутність відмінності мотивації та стимулювання полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація. Мотивація працівників полягає як у розробленні засобів стимулювання ефективної праці, так і у зменшенні впливу демотивуючих факторів [28, с. 146]. Тобто, для мотивації працівника до роботи управлінським персоналом (керівництвом, власниками установи) використовуються стимули. Стимули як зовнішні подразники є рушійною силою, що приводить в дію відповідні мотиви працівників.

Під стимулами розуміють форми впливу на людину, що породжують у неї певні мотиви до тих чи інших дій, у тому числі до досягнення певних результатів праці. При цьому важливим є виявлення та дослідження потреб і мотивів працівників установи.

Характер стимулювання	- матеріальна - отримання грошової винагороди та інших матеріальних вигод; - нематеріальна – отримання нематеріальних благ і вигод
Домінуючий мотив	- економічна – отримання економічного зиску у вигляді матеріальних і нематеріальних благ; - соціальна – забезпечення соціального статусу; - психологічна – задоволення інтересів
Засоби, що використовуються	- примусова мотивація - заснована на використанні влади й погроз, незадоволення потреб працівника в разі невиконання ним вимог; - добровільна – прийняття зовнішніх впливів, їх очікування; - змішана – поєднання добровільної і примусової мотивації
Масштаби впливу	- індивідуальна (адресна) – однієї особи; - колективна – декількох осіб, які формують трудовий колектив окремого структурного підрозділу підприємства/організації; - корпоративна – осіб, які формують колектив організації чи їх об'єднань (мережі фірм)
Часові особливості впливу	- систематична; - ситуаційна; - антикризова; - поточна (за проміжні результати праці); - підсумкова (за певну виконану роботу/завдання)
Метод впливу	- адміністративна – директивний вплив; - морально-психологічна – відчуття визнання, значимості; - соціально-економічна – отримання матеріальних благ і вигод з одночасною можливістю зміни соціального статусу
Характер впливу	- стимулювання – активізація певних дій; - ігнорування – свідоме ігнорування певних дій, результатів; - покарання – недопущення певних дій у майбутньому
Наслідки впливу	- конструктивна – суттєве покращення результатів діяльності з набуттям об'єктом впливу нових навичок; - деструктивна – погіршення результатів діяльності з негативним впливом на психологічний стан суб'єкта, пониженням його самооцінки тощо; - позитивна – покращення результатів діяльності; - нейтральна – збереження результатів діяльності на певному рівні; - негативна – погіршення результатів діяльності, як правило, на короткотермінові періоди часу
Джерела виникнення мотивів	- внутрішня мотивація – самомотивація; - зовнішня – з боку керівництва, суб'єктів ближчого соціального оточення, психолога тощо; - прихована – приклад (наслідування); - гібридна – з використанням веб-ресурсів, друкованої літератури, через особисті комунікації
Спосіб оцінювання	- ефективна – з'ясування ефективності залежно від співвідношення витрат на мотивацію та отриманих вигод; - якісна – з'ясування якості залежно від результатів інноваційної діяльності

Рис. 1.1. Класифікація мотивації працівників установи

Джерело: узагальнено автором за [2; 28].

Стимул трансформується у мотив, у випадку його прийняття працівниками та відповідності певній потребі. Процес стимулювання з боку керівників установи

буде ефективним, якщо співпадатиме з потребами людини та мотивуватиме її до дії (рис. 1.2).

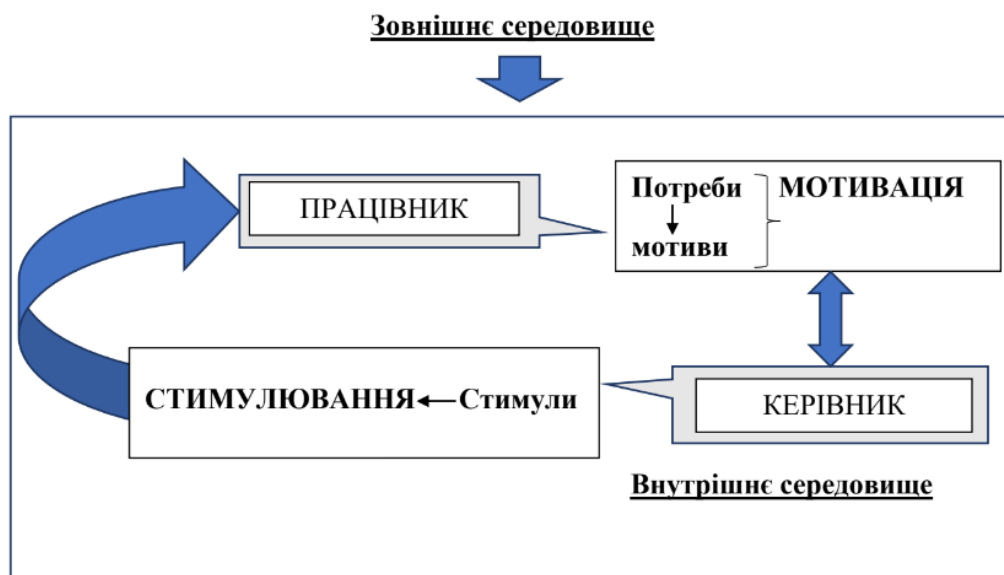


Рис. 1.2. Співвідношення дефініцій «мотивація» та «стимулювання»

Джерело: розроблено автором.

С. , зазначає, що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінність – форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1.4) [44].

Таблиця 1.4

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	Мотивація	Стимулювання
Межі застосування	Організація праці на установі	В межах мотивації праці працівників установи
Тривалість заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними

Форма організації в установі	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Джерело: розроблено автором на основі даних джерела [44].

Різними вченими стимулювання працівників визначається як:

- економічний примус, використання матеріальних стимулів (мотиваторів), які сприяють тому, щоб працівник вів себе належним чином, на користь осіб, зацікавлених у стимулювання; процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, які, своєю чергою, викликають дію певних мотивів [30; с. 37];
- зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці [31, с. 13];
- процес використання зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діях людини у її трудовій діяльності [29, с. 443];
- формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на розвиток установи [34, с. 140];
- процес зовнішнього впливу на людину для спонування її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонування в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій [37].
- вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином [15].

Найбільш лаконічним, на нашу думку, є визначення категорії стимулювання, надане С. Цимбалюк «стимулювання – це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонування її до конкретних дій» [37]. Поняття «стимулювання» інтерпретується з різних точок зору, що дозволяє

всебічно підходити до питання мотивації працівників. Залежно від виділення економічної основи термін «стимулювання» розглядається з таких позицій:

- 1) група понять, в основу яких закладено окремо матеріальне винагородження;
- 2) в основу впливу закладено систему економічних стимулів;
- 3) базисом стимулювання є нематеріальне винагородження;
- 4) додатковою рушійною силою стимулюючих впливів є покарання (примушення);
- 5) без чіткого визначення бази стимулюючих дій [16].

За іншим підходом вітчизняні вчені пропонують класифікацію поняття «стимулювання» за наступними ознаками (з відповідними підвидами) залежно від:

- основи стимулюючого впливу;
- фокусування на рівні досягнення цілей;
- бази спонукаючих дій;
- виділення економічної основи стимулювання;
- рівня суб'єкта стимулювання, що розглядається [16].

Стимулювання працівників займає важливе місце у системі управління кадрами, тому що воно забезпечує узгодження інтересів працівників та самої установи, допомагає сприяти підвищенню ефективності праці й розвитку трудового потенціалу. Стимулювання виступає ключовим інструментом формування мотивованої поведінки працівників, створює умови для підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності установи.

Завдяки ефективно вибудованій системі – стимулювання дає змогу керівництву впливати на рівень продуктивності праці, а саме підвищувати її та зміцнювати їхню прихильність до установи. Стимулювання забезпечує узгодження особистих і корпоративних цілей та сприяє формуванню відповідального ставлення працівників. Місце стимулювання та його взаємозв'язок з елементами системи управління персоналом підприємства наведені на рис. 1.3.

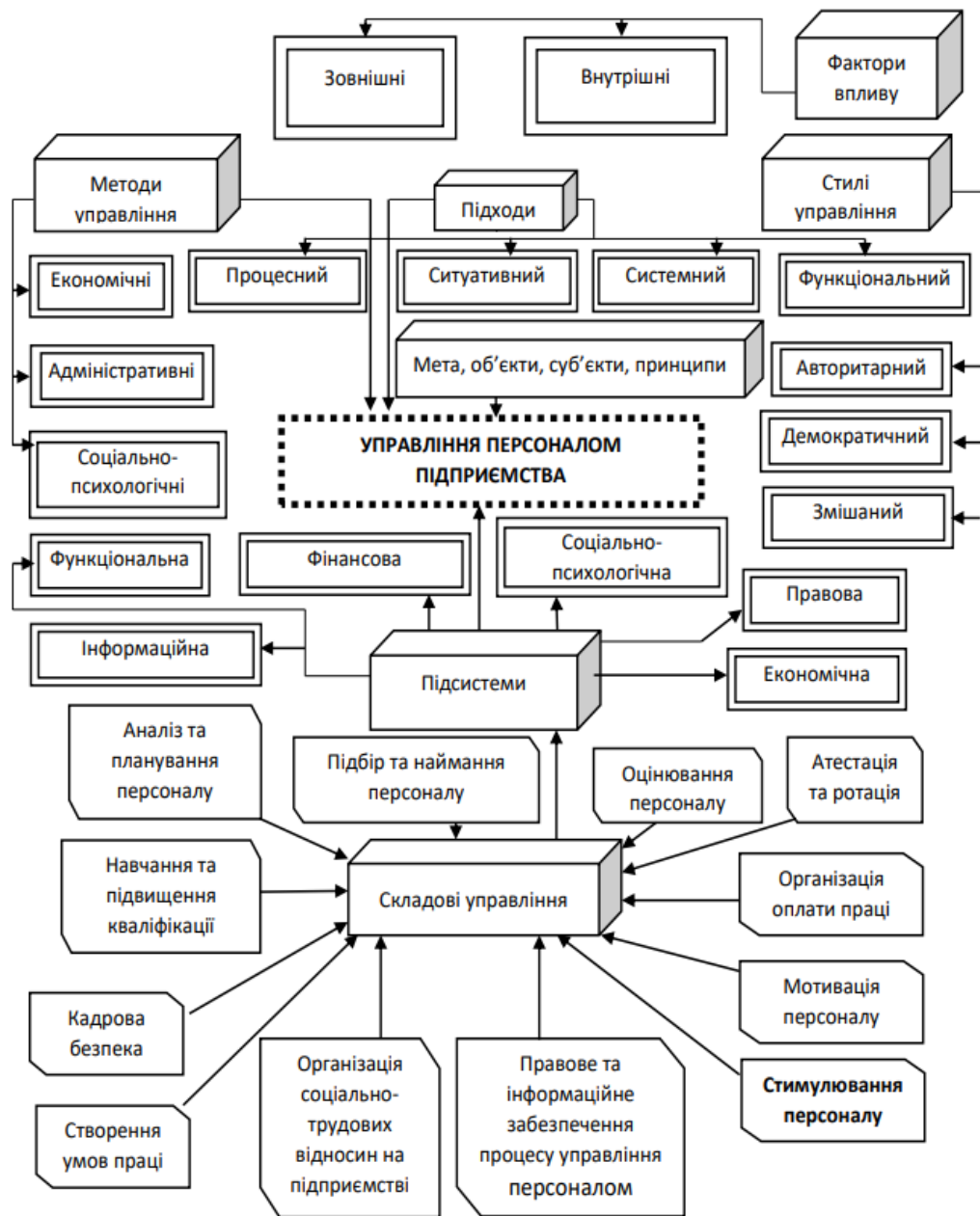


Рис. 1.3. Місце стимулювання в системі управління персоналом підприємства

Джерело: узагальнено автором за [37–40].

Виходячи з цього, різноманітними є погляди вітчизняних і зарубіжних вчених щодо класифікації та виділення видів стимулювання працівників. Виділяють стимулювання працівників установи:

- за видом стимулу: матеріальне й нематеріальне [29], економічне й неекономічне [39];
- за спрямованістю: прогресивне, регресивне, пропорційне [60];
- за систематичністю: жорстке та ліберальне тощо.

В еволюційному розвитку концепції мотивації і стимулювання працівників пройшли шлях від технологічної до концепції грейдингу та на основі використання ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicator).

Основними концепціями мотивації та стимулювання працівників в установах є:

- технологічна концепція (засновник Ф. Тейлор), відповідно до якої об'єктом мотивації та стимулювання є виконана робота в певному обсязі і за певний час, а основний мотиваційний стимул – це оплата праці (зарплата), розділена на окремі нормовані операції (так званий «достатній денний виробіток»); додаткові стимули включають методи примусу, зокрема, покарання за невиконання норм [17];
- дефіцитна концепція – сформувалась в умовах планової економіки і включає три головних компонента: недооцінка людини як особистості, залишковий принцип фінансування соціальної сфери і орієнтація на розвиток суспільних фондів споживання [42];
- програмна концепція – базувалась на положенні про переважний розвиток стратегічних галузей народного господарства з високим рівнем заробітної плати, використання спеціальних систем мотивації і стимулювання тощо [42];
- ментальна концепція – характерна для країн, культура яких відрізняється від розвинених європейських країн (Японія, Південна Корея, Тайвань тощо) і передбачає застосування національних форм відносин у сфері праці (наприклад, довічне наймання працівників в Японії), значну диференціацію в оплаті праці різних категорій працівників;
- корпоративна концепція – передбачає формування почуття духовної спільності працівників, наявності сильного лідера та створення умов роботи з урахуванням корпоративної культури організації [30];
- концепція стимулювання та мотивації людських ресурсів основними положеннями є: розвиток здібностей працівника, необхідних для високої активності і продуктивності корпорації; професійна готовність працівників

до введення інновацій, що вимагає підвищення кваліфікації, перепідготовки, збагачення праці [33];

- компенсаційна концепція – базується на комплексному взаємодоповненні компенсаційного пакета та системи винагород, які складаються з основної оплати праці, додаткової оплати і соціальних виплат або пільг [43];
- концепція ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) – передбачає використання ключового індикатора виконання, мотивації співробітників до досягнення цілей компанії при дотриманні власних інтересів, досягнення балансу між цілями власника і працівників установи [50; 51].

Узагальнюючи результати дослідження концепцій стимулювання та мотивації, типологізації стимулів та стимулювання працівників в установах вітчизняними та зарубіжними вченими вважаємо за доцільне здійснювати класифікацію видів стимулювання за характером, спрямованістю, часовим горизонтом, інтересами та управлінським підходом до стимулювання (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація видів стимулювання працівників установи

Джерело: розроблено автором.

Загальні вимоги до формування систем стимулювання наступні:

- визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей установи при всебічному врахуванні організаційно–технічних, соціально–економічних та інших умов установи і працівників.

Основою стимулювання завжди є досягнення цілей установи, але ці цілі щодо різних ділянок виробництва і працівників можуть бути конкретизовані у певних об'єктах стимулювання за умови узгодження з кінцевими цілями діяльності установи;

- порівняння стимулів з інтересами працівників – як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників, це охоплює як узагальнені інтереси всього колективу (рівень оплати праці, умови праці, можливості розвитку), так і специфічні потреби працівників;
- вагомість стимулів у свідомості працівників щодо кожного об'єкта стимулювання. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, нижче за якої у працівника зникає інтерес діяти у визначеному системою стимулювання напрямку;
- сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з другого боку, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи стимулювання в незмінному вигляді;
- відкритість систем стимулювання;

Система стимулювання працівників в установах, заснована на виявленні найбільш значущих для працівників мотивів, тобто на основі внутрішніх потреб та очікувань працівників, також формується і розробляється комплекс адекватних стимулів. Саме такий підхід дає змогу вибудовувати більш ефективну систему управління працівниками, підсилювати мотивацію (рис. 1.5).

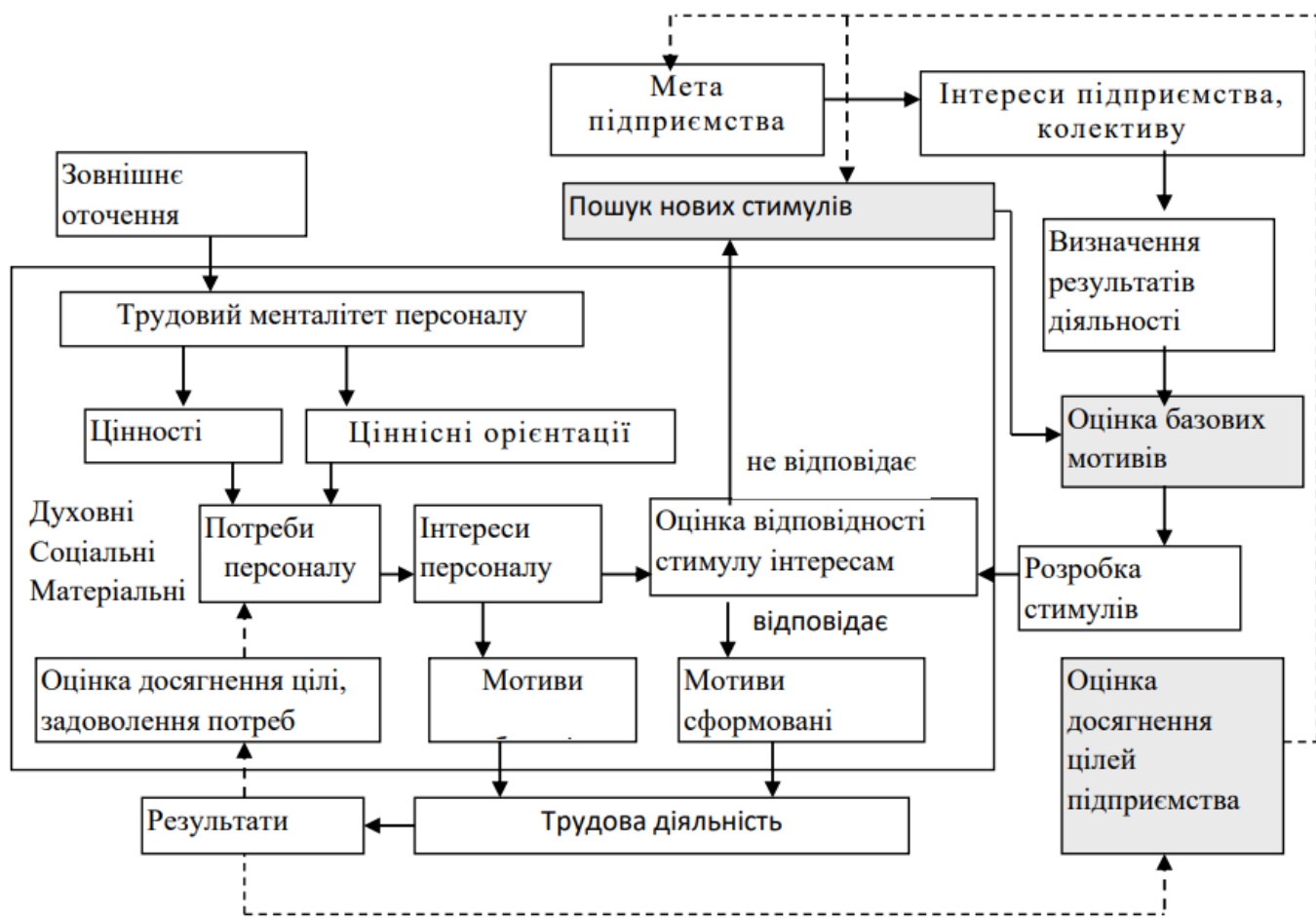


Рис. 1.5. Система стимулювання працівників в установах

Джерело: удосконалено на основі [55].

Системи стимулювання працівників мають бути узгоджені з економічною стратегією установи, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і установи в цілому [9].

Розглядаючи стимулювання залежно від основних чинників впливу на працівників установи та результати її діяльності, доцільно аналізувати процес стимулювання у межах його поділу на матеріальне та нематеріальне. Дослідження має проводитись у наступній логічній послідовності з виявленням причинно-наслідкових зв'язків: потреби → інтереси → мотиви → стимули → стимулювання → економічне стимулювання.

1.2. Класифікація способів, видів і форм стимулювання працівників в установі

У сучасному управлінні працею та працівниками в установах використовується комплекс методів, форм та технологій стимулювання розвитку працівників, які, з одного боку, спрямовані на ефективну організацію роботи в установах, а з іншого – на задоволення потреб працівників.

З метою забезпечення логічної та аналітичної цілісності дослідження здійснено операціоналізацію ключових понять.

- Під *кар'єрною мотивацією працівників* розуміється інтегрована характеристика особистості, що передбачає прагнення до професійного розвитку, зростання, самореалізації та визнання власних результатів праці [91, 92];
- *організаційно–методичне забезпечення стимулювання* трактується як система, яка містить в собі сукупність управлінських, нормативних і методичних механізмів, які спрямовані на створення сприятливих умов для реалізації мотиваційних заходів у закладі освіти;
- *ефективність стимулювання* визначається через рівень досягнення запланованих результатів, а саме: підвищення рівня кваліфікації педагогів, активізації професійної діяльності та зростання задоволеності роботою [34].

Оцінювання зазначених конструктів здійснюється на основі визначених індикаторів (табл. 1.5), що дозволяє встановити логічний зв'язок між теоретичними положеннями дослідження та його практичною реалізацією викладеним у другому розділі.

Таблиця 1.5

Матриця операціоналізації стимулювання кар'єрного зростання педагогічних працівників

Поняття	Кар'єрна мотивація працівника	Організаційно – методичне забезпечення стимулювання	Ефективність стимулювання
---------	-------------------------------	---	---------------------------

Основні компоненти/ прояви	- професійні амбіції; - орієнтація на самореалізацію; - цінність педагогічних досягнень; - готовність до навчання.	- наявність чітких положень про стимулювання; - прозорість критеріїв оцінки; - підтримка адміністрації; - система моральних та матеріальних заохочень.	- результативність діяльності; - рівень професійного зростання; - задоволеність роботою; - стабільність кадрового складу.
Індикатори/ метрики вимірювання	- опитувальник мотивації до професійного зростання; - участь у курсах, семінарах; - частота ініціатив щодо нових проєктів; - самооцінка кар'єрних очікувань.	- наявність локальних нормативних актів; - задоволеність працівників системою стимулювання (%); - регулярність атестацій та преміювання;	- зміни в оцінці професійної активності; - частка педагогів, що підвищили кваліфікацію; - анкетні дані про задоволеність стимулюванням.
Очікуваний зв'язок із ефективністю стимулювання	Вища кар'єрна мотивація → активніше включення в систему стимулювання	Вищий рівень організаційного забезпечення → зростання задоволеності та мотивації	Вища ефективність стимулювання → стабільність, підвищення якості роботи, позитивна динаміка професійного зростання

Джерело: розроблено автором на основі даних джерела [34; 90].

Дослідження найпоширеніших способів стимулювання працівників може допомогти визначити найбільш ефективні методи [56, с. 15; 92]. Значна винагорода включає регулярні (щомісячні, щоквартальні) або одноразові (наприклад, річні)

виплати, що здійснюються працівникам у грошовій або натуральній формі. Ці виплати визначаються компанією на основі оцінки результатів діяльності та умов трудового договору. Значна винагорода включає заробітну плату (зазвичай 40–70% від загальної винагороди працівника), пільги, премії, додаткові виплати, бонуси, комісійні (10–100% від загальної винагороди), участь у прибутках та опціони (більш поширені у великих компаніях).

Ефективна система матеріального стимулювання ґрунтується на всебічному моніторингу потреб і мотивації працівників, враховуючи умови їхньої праці, проживання, сімейний стан і професійні навички. Це ефективний механізм, який пов'язує фінансову винагороду з підвищенням продуктивності праці працівника. Заробітна плата є важливим засобом мотивації працівників в установах, вона є ключовим елементом системи винагороди, і її зміст залежить від потреб установи та її працівників. Компанії можуть компенсувати працівникам певні витрати, пов'язані з роботою, такі як транспорт, оренда житла та харчування, а також надавати додаткові соціальні пільги та привілеї, такі як відпустка та догляд за дітьми. Компенсація може також включати витрати на житло та подовжену відпустку, що допомагає підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

Економічне стимулювання працівників має об'єктивно–суб'єктивний характер: об'єктивність пов'язана з матеріальною зацікавленістю як формою прояву потреб та інтересів, суб'єктивність – виходить з того, що форми та методи економічного стимулювання є результатом усвідомленої діяльності та очікувань людей. Економічне стимулювання як основний різновид стимулювання працівників виконує такі функції:

- безпосередньо економічна функція виявляється у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності установи, яке виявляється у підвищенні продуктивності праці;
- моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний суспільний клімат у суспільстві;

- соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

Економічне стимулювання здійснюється за використання методів управління працівниками в установах. Традиційно виділяють адміністративні, економічні та соціально–психологічні методи управління працівниками [57, с. 472; 59, с. 55]

Соціально–психологічні методи в стимулюванні працівників забезпечують задіяння нематеріальних стимулів і мотивів та ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально–психологічні методи передбачають вплив на особистість та колектив щодо їх трудової діяльності і творчої активності. Дослідження стимулювання матиме особливості залежно від ієрархічного рівня. Зазначається, що стимулювання трудової діяльності –це сукупність зовнішніх процесів, елементів та методів на мікро-, мезо- та макрорівнях, які спрямовують та підтримують працююче населення у досягненні результатів трудової діяльності за умови отримання ними виплат стимулюючого характеру [59, с. 224].

У науковій літературі стимулювання працівників в установах, як правило, розглядаються на таких рівнях:

- рівень установи (мікрорівень) – формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на розвиток установи, зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці;
- регіональний – дослідження організаційно–економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та стимулювання регіональних ринків праці;
- галузевий – задіяння стимулів з урахуванням специфіки галузей та видів економічної діяльності;
- національний (макрорівень) – дослідження управлінської діяльності держави, спрямованої на забезпечення високого рівня трудової активності

шляхом використання нормативно–правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів (рис. 1.6).

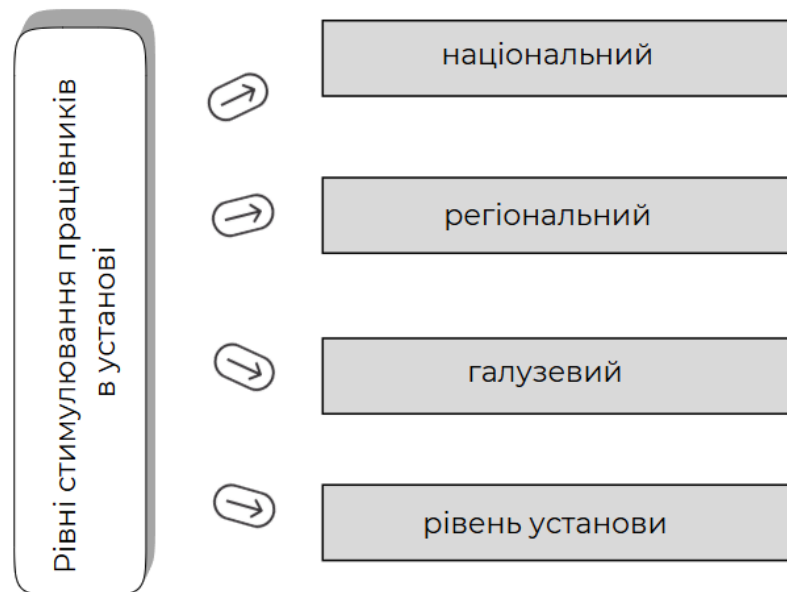


Рис. 1.6. Рівні стимулювання працівників в установі

Джерело: розроблено автором на основі джерел [19].

До загальних стимулів, що спонукають людину краще працювати належать:

- заробітна плата, премії та інша винагорода;
- повага;
- сприятлива робоча обстановка;
- похвала;
- гнучкий графік роботи;
- співробітництво з іншими людьми та усвідомлення себе членом команди;
- творча реалізація та можливість внесення ідей та пропозицій;
- почуття впевненості у роботі;
- медичне обслуговування;
- страхування нещасних випадків;
- плата за невідпрацьований час;
- компенсація безробіття;
- соціальна безпека;
- пенсійне забезпечення тощо [19].

Вітчизняні автори визначають, що матеріальне стимулювання є найважливішою формою мотивації працівників і полягає в формуванні і використанні систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону за кількістю і якістю праці [53, с. 8]. Також констатують, що матеріальне стимулювання трудової діяльності як процес формування та використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці є однією з найважливіших форм стимулювання в установах [60, с. 224].

Систематизація видів стимулювання, запропонована А. Климчук та А. Михайловим з виокремленням в матеріальному стимулюванні – грошового і негрошового, а в нематеріальному – творчого, соціально – психологічного, політичного, адміністративного, інформаційного (рис. 1.7), на нашу думку, більш системно відображає сутність та складники досліджуваної категорії [45].



Рис. 1.7. Класифікація видів стимулювання працівників установи

Джерело: складено автором на основі даних джерела [45; 60].

Сучасні методи стимулювання праці є потужним інструментом для підвищення особистої ефективності працівників. В українському контексті вітчизняні менеджери часто сприймають системи стимулювання як засіб, заснований на персональних виплатах, оскільки основним мотивуючим фактором

сьогодні є гарантована заробітна плата. Однак у провідних країнах світу така мотивація не є головним фактором. Міжнародні компанії зазвичай використовують непрямі та нетрадиційні методи стимулювання. Ефективність роботи працівника залежить не лише від його індивідуальних здібностей та інтересів, але й від розуміння ним своєї ролі в загальних колективних зусиллях. Для того, щоб компанія була успішною, інтереси компанії та її співробітників повинні бути узгоджені, а менеджери повинні бути здатні максимально ефективно використовувати їхні здібності для досягнення цілей організації.

Дослідження показують, що одним з найкращих стимулів для працівників є справедлива оцінка їхньої роботи. Однак, якщо оцінювання відбувається із запізненням або на основі загальних критеріїв, які не враховують індивідуальні результати роботи, це може призвести до втрати стимулів. Нематеріальні стимули охоплюють різні аспекти, такі як ініціатива працівника, визнання з боку колег, внутрішня атмосфера, можливості продемонструвати компетентність у всіх сферах роботи та отримати нові знання. Негрошові стимули можуть бути спрямовані на окремих працівників або впроваджуватися в загальному контексті.

Позитивна мотивація ґрунтується на використанні стимулів для заохочення поведінки працівників. Її протилежністю є негативна мотивація, яка спонукає до поведінки шляхом уникнення небажаних наслідків. Внутрішня мотивація фокусується на особистісному розвитку працівника і забезпечує йому моральне задоволення від виконання роботи. Однак за умов внутрішньої мотивації працівники можуть шукати додаткові вигоди, оскільки часто не можуть досягти бажаного результату лише за допомогою зовнішньої мотивації. Зовнішня мотивація може впливати на працівників позитивно або негативно, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення необхідних цілей. Винагородою можуть бути як успішні результати, так і недосягнуті цілі. Основна мета зовнішньої мотивації – стимулювати та посилювати внутрішню мотивацію працівників. Цього можна досягти лише за допомогою регулярної оцінки використовуваних методів мотивації та застосування спеціальних підходів до розвитку кар'єри в установах.

Критичний огляд літератури свідчить, що методи стимулювання кар'єрного зростання працівників суттєво варіюються в залежності від типу організації. У сфері бізнесу переважають матеріальні стимули (премії, бонуси, система KPI), натомість в освітньому середовищі, наприклад у закладах освіти провідну роль відіграють нематеріальні стимули, серед яких – можливість професійного самовираження, підвищення кваліфікації, визнання досягнень і суспільна значущість праці. Порівняльний аналіз (табл. 1.6) демонструє, що не всі підходи можна безпосередньо адаптувати до системи загальної середньої освіти (ЗСО) через наявні фінансові, організаційні та культурні обмеження. В бізнесі ефективні матеріальні стимули у ЗСО здебільшого мають епізодичний або символічний характер, тоді як поєднання морального заохочення, професійного вдосконалення та гнучкого управління кар'єрними траєкторіями є значно продуктивнішим у педагогічній сфері [44].

Таблиця 1.6

Методи стимулювання працівників до кар'єрного зростання

Показник:	Бізнес	Вища освіта	Загальна середня освіта (ЗСО)
Основні стимули:	- Матеріальні стимули (бонуси, премії, KPI); - кар'єрне планування, коучинг; - гейміфікація процесів	- академічна мобільність; - гранти, публікації, конференції; - наукові ступені	- Атестація, методичні конкурси; - підвищення кваліфікації; - публічне визнання (грамоти, подяки)
Переваги:	- Висока результативність; - конкретність цілей і метрик; - чіткий зв'язок зусилля та винагороди	- Сприяє саморозвитку; - підвищує престиж закладу; - формує культуру досягнень	- Підтримує моральну мотивацію; - підсилює професійну самореалізацію

Недоліки:	- Фокус на прибутку, не на соціальній місії; - високий рівень стресу; - може знижувати колегіальність	- Залежність від фінансування; - часто індивідуалізований (не командний) підхід	- Слабкий зв'язок між результатом і винагородою; - мала інноваційність системи
Можливість застосування в ЗСО:	Частково: премії, надбавки, нематеріальні КРІ (участь у проектах)	Так, частково: семінари, тренінги, участь у конкурсах	—
Обмеження впровадження:	- Бюджетні обмеження; - нормативна негнучкість; - невимірність педагогічного результату	- Обмежений час учителів; - потреба в адміністративній підтримці	—

Джерело: складено автором на основі даних джерела [44].

Стимулювання фокусується на активізації внутрішніх стимулів спрямованих на активізацію внутрішніх бажань працівників, тоді як зовнішні стимули необхідні за відсутності таких бажань. У контексті установ різні стимули слугують для заохочення працівників до досягнення нових професійних висот і створення сприятливого середовища для кар'єрного розвитку.

Таким чином, лише коли установи розробляють ефективні способи стимулювання своїх працівників і поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, вони можуть значно підвищити продуктивність праці та задовольнити потреби своїх працівників у професійному зростанні та розвитку. Це не лише підвищить ефективність роботи організації, але й створить мотивуюче середовище, сприятливе для кар'єрного розвитку.

1.3. Трансформація методів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах в умовах воєнного стану в Україні

В умовах воєнного стану в Україні проблема стимулювання працівників до кар'єрного зростання має стратегічне значення для установ, адже перш за все необхідно модернізувати підхід до мотивації працівників через задоволення базової потреби співробітників, такої як безпека (за піраміди Маслоу). В умовах воєнного стану працівники установ стикаються з невизначеністю через ризик обстрілів, вибухів та економічну нестабільність. Трансформація методів стимулювання в таких умовах передбачає створення атмосфери стабільності і безпеки, забезпечення відкритого спілкування про плани компанії і надання інструментів емоційної підтримки. Це сприяє кар'єрному зростанню працівників навіть у складних ситуаціях [64].

Воєнні конфлікти створюють атмосферу нестабільності і негативно впливають на психологічний стан працівників. Тож однією важливих перешкод стимулювання кар'єрного зростання працівників в умовах воєнного стану є підвищений рівень стресу і тривожності в колективі. Щоб подолати ці труднощі, установам потрібно надати підтримку та ресурси, необхідні для забезпечення психічного благополуччя своїх працівників. Це включає в себе оплату консультацій з психологом, створення умов для відпочинку і відкрите спілкування про заходи щодо забезпечення безпеки. Багато установ стикаються з логістичними та операційними проблемами, зокрема з перебоями в ланцюгах поставок і труднощами з працевлаштуванням працівників. У такій установі важливо адаптуватися, впроваджуючи рішення, які демонструють цінність працівників та їх підтримку [32]. Це може включати в себе організацію транспорту, перехід на віддалений формат роботи або гнучкий графік, а також додаткові заходи, що сприяють створенню відчуття стабільності і турботи працівників.

Вивчаючи способи мотивації працівників в умовах воєнного стану в Україні, було підготовлено таблицю 1.7, у якій здійснено порівняльний аналіз традиційних і сучасних методів мотивації, адаптованих до умов повномасштабної війни. Такий

підхід дозволяє більш глибоко оцінити, які саме інструменти стимулювання залишаються дієвими в кризових ситуаціях, а які потребують трансформації чи заміни. У таблиці враховано як матеріальні, так і нематеріальні фактори впливу, зокрема: гнучкі умови праці, психологічну підтримку, інформаційну прозорість, залучення до ухвалення рішень, підтримку родин працівників, можливості дистанційної зайнятості, а також визнання професійних зусиль у публічному просторі. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність традиційних і нових методів мотивації в надзвичайних ситуаціях, спрямованих на підтримку працівників і забезпечення стабільності бізнес–процесів.

Таблиця 1.7

Карта методів мотивації до та під час воєнного стану в установах

Метод мотивації	Опис методу	До воєнного стану	Під час воєнного стану	Важливість в установах
Матеріальна мотивація				
Компенсаційні виплати	Витрати на проїзд	–	+	Допомагає забезпечити мобільність працівників.
	Амортизація за використання власного авто	–	+	Підтримка співробітників, які використовують особистий транспорт.
	Витрати на релокацію (переїзд, оплата оренди житла)	–	+	Забезпечує безпеку і стабільність працівників.
Фінансова нагорода	Грошова компенсація невикористаної відпустки	+	+	Підвищує лояльність та мотивацію.
	Грошові премії	+	+	Стимулює працівників до активної роботи.

	Фінансова допомога постраждалим сім'ям	—	+	Допомагає зменшити стрес і забезпечити підтримку.
	Фіксація та виплата окладу військовослужбовцям	—	+	Висловлює повагу до працівників, які захищають країну.
Нематеріальна мотивація				
Безпека	Медичне страхування	+	+	Гарантує доступ до медичних послуг.
	Чіткі плани дій під час надзвичайних ситуацій	—	+	Зменшує тривожність працівників.
Фізичний комфорт	Покращення умов роботи (обігрівачі, генератори, павербанки)	—	+	Підвищує комфорт і безпеку на робочому місці.
	Оплачувані обіди	+	+	Забезпечує базові потреби співробітників.
Психологічний комфорт	Work–life balance	+	+	Підтримує баланс між роботою та особистим життям.
	Професійна психологічна підтримка	—	+	Допомагає впоратися зі стресом та тривожністю.
Додаткові стимули	Оплата мобільного зв'язку та інтернету	+	+	Забезпечує ефективність роботи.
	Оплата онлайн–навчання	—	+	Розвиває компетенції працівників.

Джерело: розроблено автором самостійно та на основі даних джерела [32].

У період воєнного стану установам важливо приділяти особливу увагу методам мотивації, які забезпечують безпеку, стабільність і психологічну підтримку своїх працівників і сприяють професійному розвитку і лояльності до установи. Зокрема, слід запровадити фінансові стимули, які допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов, підтримають добробут за допомогою соціальних програм та нададуть ресурси для кар'єрного зростання. Крім того, важливо розвивати необхідні навички в кризових ситуаціях і створювати умови для активного залучення працівників в процес прийняття рішень, що підвищує довіру до установи і почуття власної значущості.

Установи активно працюють над забезпеченням зайнятості та соціальної захищеності своїх працівників, однак аналіз ситуації показує, що під впливом зовнішніх факторів, таких як: повномасштабна війна, багато установ стикаються з серйозними викликами, які загрожують їх існуванню. Зокрема, значне число установ зазнали збитків інфраструктурі в результаті ракетних обстрілів, втрати ліквідності або прибутковості [36]. У таких ситуаціях особливо важливо впроваджувати ефективні способи мотивації співробітників, які не тільки підтримують залученість працівників і продуктивність праці, а й забезпечують конкурентоспроможність в кризових ситуаціях і сприяють відновленню і стабілізації установи.

Але одна з ефективних стратегій мотивації працівників в умовах воєнного стану полягає в тому, щоб дати працівникам відчуття мети і сенсу. Установи можуть підкреслити важливість роботи своїх працівників, надаючи послуги та продукти військовим та місцевим громадам, а працівники можуть відчувати, що їхні зусилля сприяють значущим змінам. Такий підхід мотивує співробітників і зміцнює їх прихильність компанії.

Важливим аспектом є також надання працівникам можливостей для професійного розвитку, що демонструє цінність внеску працівників та їх зацікавленість у довгостроковому успіху [41]. Це не тільки підтримує мотивацію, але і створює основу для кар'єрного зростання навіть в кризових ситуаціях.

Ефективне лідерство має вирішальне значення для підтримки мотивації в умовах воєнного стану. Менеджери повинні підтримувати прозорість і комунікабельність, регулярно повідомляти про результати роботи як співробітників, так і установи, а також проявляти співчуття і підтримку. Вони також повинні надавати ресурси, необхідні для покращення добробуту своїх працівників, включаючи як фінансову, так і психологічну підтримку. Застосування принципу мотивації працівників є важливою складовою ефективного управління в умовах воєнного стану [32]. У такий складний період особливо важливо створити атмосферу довіри і співпраці з керівництвом і працівниками, особливо з тими, хто відповідає за власні потреби. Це вимагає гнучкого підходу до мотивації та врахування нових реалій.

Як згадувалося вище, одним з основних принципів мотивації працівників є теорія потреб Маслоу, яка включає ієрархію потреб від фізіологічних до потреб у самореалізації. В умовах воєнного стану фізіологічним потребам, таким як забезпечення харчуванням, відпочинком і безпекою, надається першорядне значення. Тому установи повинні докладати всіх зусиль для задоволення цих потреб. Важливим аспектом мотивації в цей період буде забезпечення базових умов для забезпечення безпеки і здоров'я працівників (рис. 1.8).

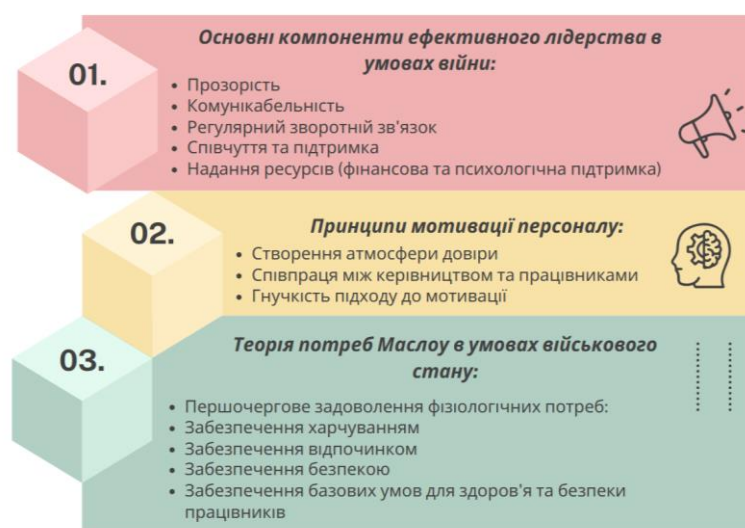


Рис. 1.8. Ключові аспекти мотивації працівників в умовах воєнного стану в установах

Джерело: розроблено автором.

У період воєнного стану в Україні установи змушені переосмислювати і трансформувати способи стимулювання працівників до кар'єрного зростання з урахуванням нових реалій і викликів. Воєнні конфлікти вимагають від установ адаптації та застосування гнучких мотиваційних стратегій, які спонукають їх підтримувати лояльність працівників, розвиватися і досягати високих результатів у складних ситуаціях [37].

Однією з основних стратегій, що використовуються українськими установами в умовах воєнного стану, є надання працівникам додаткової підтримки, особливо фінансової для тих, хто безпосередньо постраждав від війни. Це може включати компенсацію за втрату майна, підтримку постраждалих членів сім'ї або військовослужбовців. Забезпечення безпеки та психологічна підтримка: установи також надають психологічну підтримку своїм працівникам, щоб допомогти їм впоратися зі стресами та тривогами, пов'язаними з війною. Психологічне благополуччя співробітників є важливим аспектом мотивації, оскільки вони можуть підтримувати продуктивність і підвищувати рівень лояльності.

Гнучкість і пристосовність в умовах невизначеності: в умовах воєнного стану гнучкий підхід до роботи особливо важливий. Це включає віддалену роботу, надання гнучкого графіка та впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації [37]. Це дозволяє працівникам адаптуватися до нових умов і кар'єрного зростання навіть в кризовий період. Керівництво має бути прозорим та відкритим, забезпечувати Регулярний зворотній зв'язок та підтримку працівникам та сприяти розвитку довіри. Керівникам важливо проявляти підтримку та розуміння, що допомагає працівникам залишатися мотивованими та впевненими в майбутньому установи.

Навіть в умовах воєнного стану установи повинні інвестувати в кар'єрне зростання своїх працівників. Сюди входять такі можливості, як професійне навчання, участь в різних тренінгах, програмах сертифікації, конференціях і т.д., які можуть забезпечити зростання і кар'єрні перспективи навіть в таких складних ситуаціях. Завдяки цим методам українські установи можуть ефективно

стимулювати співробітників до кар'єрного росту, підтримувати моральний дух і сприяти розвитку в умовах війни.

В умовах воєнного стану українські установи зазнали значних змін у способах мотивації працівників. Війна та її наслідки змусили установи адаптувати свої стратегії управління працівниками, особливо у сфері просування по службі. Оскільки установи потрапляють у ситуацію невизначеності та нестабільності, на перший план виходять нові форми підтримки та мотивації працівників [32]. Зокрема, компанії були змушені впроваджувати гнучкі методи роботи і надавати психологічну підтримку, а також фінансову допомогу постраждалим від війни. Крім того, підтримка командної роботи і забезпечення комунікації з керівництвом можуть допомогти мотивувати співробітників до стабільної роботи і розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Установи адаптуються до нових реалій воєнного стану, зберігаючи фокус на підтримці працівників і забезпеченні їхньої мотивації (табл. 1.8). Вони не лише реагують на зміни, але й створюють умови для розвитку, щоб допомогти своїм співробітникам пережити цей складний час.

Таблиця 1.8

Трансформація методів стимулювання працівників в установах в умовах війни

№	Установа	Способи мотивації
1.	ПриватБанк	- Підтримка гнучких графіків роботи та можливість дистанційної роботи для збереження безпеки працівників; - спеціальні програми допомоги для співробітників, які постраждали від війни, зокрема фінансова допомога для евакуйованих; - впровадження психо-соціальних сесій для працівників, щоб підтримати їх у важкий період та зменшити стрес; - організація безкоштовних курсів підвищення кваліфікації для працівників, щоб мотивувати їх до саморозвитку.

2.	Метінвест	- Залучення працівників до волонтерської діяльності з наданням спеціальних відпусток і бонусів для волонтерів; - підтримка родин співробітників, зокрема забезпечення медичних послуг для родичів працівників, які перебувають на фронті; - фінансова підтримка для працівників, які перебувають у складних обставинах, пов'язаних з війною.
3.	Торговельна мережа «АТБ»	- Забезпечення працівників продуктами та засобами захисту, а також організація постійного доступу до необхідних ресурсів; - введення спеціальних премій за виконання роботи під час тривоги або у небезпечні періоди; - допомога працівникам у вигляді компенсацій за зіпсоване майно та оренду житла, якщо працівники евакуюються або залишаються в зонах бойових дій.
4.	Львівський політехнічний національний університет	- Перехід на змішаний формат викладання для збереження безпеки працівників та студентів; - Мотивація викладачів через грантову підтримку наукових і освітніх проєктів; - психологічна допомога та кризовий коучинг для персоналу; - відзначення кращих викладачів і студентів почесними грамотами, преміями та публікацією їхніх досягнень на сайті університету; - організація тематичних науково-практичних конференцій і вебінарів для обміну досвідом.

Джерело: розроблено автором самостійно та на основі даних джерела [54].

В умовах воєнного стану установи стикаються з багатьма проблемами, особливо в плані мотивації працівників. Але, незважаючи на ці труднощі, мотивація працівників в умовах воєнного стану є важливою складовою успішної роботи будь-якої установи. У таких ситуаціях, коли постійно існує загроза зовнішніх атак, особливо важливо забезпечити високий рівень безпеки працівників і створити сприятливі умови для професійного зростання. Воєнний стан в Україні

призводить до нестабільних і непередбачуваних умов установ, змушуючи установи змінювати стратегію управління працівниками. Але ці зміни необхідні не тільки для адаптації до нових реалій, але і для підтримки ефективності і мотивації співробітників в цей непростий час.

Важливо підтримувати атмосферу довіри, взаємної підтримки і спілкування всередині команди. У такі часи, коли всі працівники відчують вплив війни на своє життя, установи повинні позитивно реагувати на потреби своїх працівників. Зокрема, ключовими елементами мотивації є надання фінансової та психологічної підтримки, адаптація умов праці до реалій війни та врахування нових форм професійного розвитку.

Таким чином, установи можуть застосовувати гнучкі та інноваційні мотиваційні стратегії для підтримки і розвитку своїх талантів, що є основою успіху установи в умовах воєнного стану.

Висновки до першого розділу

Здійснений аналіз наукової літератури з проблеми науково–методичних підходів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах базується на ряді концепцій, що інтегрують різні теорії мотивації та розвитку кар'єри. Враховуючи результати проведеного дослідження поняття «кар'єра» — розглядається як поступове й успішне просування людини у професійній сфері — від моменту працевлаштування до досягнення високого соціального статусу в суспільстві, відповідно до сучасних вимог ринку праці та рівня професійних компетентностей працівника. Професійна кар'єра постає як процес, що включає послідовну зміну трудових ролей і статусів особи, а також динаміку подій і умов, які супроводжують активне вдосконалення та освоєння нових способів реалізації діяльності. Кар'єрна мотивація працівника — інтегрована характеристика особистості, що передбачає прагнення до професійного розвитку, зростання, самореалізації та визнання власних результатів праці.

Питання стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах привертали увагу як українських (О. Грішнова, М. Денисенко, Д. Мельничук, Л. Мельник, О. Крушельницька, А. Колот, С. Цимбалюк, В. Савченко, Г. Суков, Ф. Хміль, Л. Шимановська–Діанич), так і зарубіжних дослідників (М. Амстронг, Дж. Джой–Маттюз та інші). Вони акцентують увагу на науковому пошуку щодо тенденцій розвитку системи стимулювання працівників, визначають сучасні напрями вдосконалення мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення якості трудового життя.

Класифікація методів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі може бути представлена групами методів: організаційно–адміністративні, соціально–психологічні та економічні. Визначена класифікація заснована, на мотиваційній орієнтації методів стимулювання. Внутрішніми умовами професійного розвитку є: мотивація досягнень, активність і продуктивність у праці, професійне цілепокладання, орієнтація на кар'єрний шлях, прагнення до максимальної самореалізації, здатність мобілізувати ресурси, відновлюватися після психологічних витрат та зберігати досягнення. До зовнішніх умов можна віднести сприятливе професійне середовище, яке стимулює розкриття потенціалу людини та сприяє її успіху в розвитку кар'єри. Стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі класифікуються за різними ознаками: вид стимулу (матеріальний чи нематеріальний), спрямованість (прогресивне чи регресивне), рівень організації. Таким чином, мотивація та стимулювання є двома важливими аспектами кар'єрного зростання працівників в установі, які забезпечуючи ефективність роботи установи.

В умовах воєнного стану в Україні установи стикаються з численними викликами, які значно ускладнюють традиційні методи стимулювання працівників до кар'єрного зростання. Проте виявлено, що адаптація підходів до мотивації працівників є критично важливою для збереження стабільності та ефективності організацій навіть у таких складних умовах. Важливими факторами є забезпечення базових потреб співробітників, таких як безпека і психологічний комфорт, а також

підтримка їхньої моральної стійкості через емоційну підтримку та гнучкі форми роботи.

Ключовими елементами трансформації методів стимулювання стали надання фінансової підтримки для покриття додаткових витрат, таких як переїзд чи втрати майна, а також надання можливостей для професійного розвитку навіть в умовах кризи. Крім того, установи активно впроваджують програми психологічної підтримки, надаючи співробітникам ресурси для боротьби зі стресом та тривожністю. Збереження ефективної мотивації працівників під час війни є не лише питанням підтримки їхньої продуктивності, але й необхідним чинником для відновлення та розвитку установи в умовах невизначеності.

Результати теоретичного аналізу дали змогу узагальнити сутність і чинники стимулювання працівників до кар'єрного зростання та визначити основні напрями вдосконалення мотиваційних механізмів у сучасних умовах. Це створює підґрунтя для проведення подальшої емпіричної діагностики мотивації працівників до кар'єрного зростання в установі

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО–МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В УСТАНОВІ

2.1. Діагностика мотивації працівників до кар'єрного зростання в установі (на прикладі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва»)

Діагностика структури та рівня професійної мотивації працівників до кар'єрного зростання проводилася на базі державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей № 277 Деснянського району міста Києва». Стратегічними завданнями проведення діагностики мотивації працівників до кар'єрного зростання в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей № 277 Деснянського району міста Києва» було визначено: встановити чіткі та конкретні цілі дослідження діагностики; визначити критерії оцінки мотиваційної системи; використовувати повну достовірну інформацію про результати діяльності працівників; проаналізувати взаємозв'язок між мотиваційними чинниками та показниками трудової діяльності; оцінити мотиваційну систему установи, враховуючи виробничо–економічні, поведінкові та особистісні аспекти.

На першому етапі процес діагностики структури та рівня професійної мотивації до кар'єрного зростання у державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей № 277 Деснянського району міста Києва» розпочинався з постановки та визначення проблеми, що передбачало аналіз інформації про установу а також визначення цілей і завдань мотиваційної системи.

У процесі дослідження мотиваційної системи в даному закладі необхідно розглянути такі аспекти: стратегічний підхід установи до мотивації; фактори, що стимулюють або, навпаки, знижують мотивацію працівників; методи мотивації, що використовуються відповідність мотиваційної спрямованості місії стратегічним цілям установи.

Наступним етапом є розробка загального плану дослідження стану мотиваційної системи управління, з урахуванням особливостей державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста

Києва» таких як: галузева приналежність, розміри установи, організаційна структура, тощо. Крім того, необхідно визначити підходи та методи, що будуть застосовуватися для проведення діагностики, однак вадливо врахувати що кожен із методів має як переваги, так і недоліки.

Основний методом, що використовувався під час проведення діагностики було опитування. Опитування має низку переваг перед іншими методами, зокрема це: швидке отримання інформації й відносно невеликі фінансові витрати. Однак такий метод може містити як свідомі, так і ненавмисні перекручування інформації. Тому опитування доцільно поєднувати з іншими методами дослідження мотивації, щоб підтвердити або спростувати отримані результати. Однією з форм опитування є анкетування, яке дозволяє враховувати рівень обізнаності респондентів і сприяє виявленню їхнього самостійного творчого мислення.

Третій етап проведення діагностики передбачав обробку і аналіз отриманих даних їх систематизацію та представлення за визначеними критеріями й напрямками оброблених результатів.

Завершальним етапом у процесі діагностики було формулювання висновків щодо ефективності мотиваційної системи на основі виявлених переваг і недоліків. Нами було проаналізовано відповідність мотиваційної політики цілям і стратегії установи, співвідношення витрат на мотивацію з кінцевими результатами роботи, а також розроблено рекомендації з удосконалення.

Для отримання цілісного уявлення про функціонування діючої мотиваційної системи в закладі, оцінки її поточного стану, визначення сильних і слабких сторін, а також обґрунтування напрямків удосконалення об'єктом дослідження була обрана мотиваційна система у державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва». У межах досягнення поставленої мети за допомогою соціологічного дослідження нами вирішувалися такі завдання як: визначення ієрархії мотивуючих факторів і ціннісних орієнтацій працівників залежно від їх категорії, посади.

Опитування проводилося в державному закладі, загальна кількість респондентів становила 50 осіб, що забезпечує репрезентативність і достовірність отриманих результатів. Під час аналізу враховано похибку заповнення анкет у межах 3%.

Опитувані працівники державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» відносились по розподілу чисельності працівників установи по категоріям, посадам, статі. Так, за посадами та категоріями в опитувані респонденти були розділені на такі групи: спеціалісти та методисти (8,0%), педагогічні працівники всіх категорій (82,0%), керівники закладу (10,0%); за статтю – чоловіки 18,0 %, жінки 82,0%.

У межах дослідження мотиваційної системи респондентам опитування було запропоновано обрати вісім найбільш значущих мотивуючих факторів із загального списку, які, на їх думку, найбільше впливають на бажання працювати в даному закладі. Результати опитування показали, що серед найважливіших факторів працівники закладу визначають: гарантія зайнятості, стабільна заробітна плата, система преміювання та соціальні гарантії (від 73% до 94%). Це свідчить про переважання матеріальних потреб серед працівників закладу. Також варто відзначити, що для більшості опитаних працівників гарантія зайнятості на певний період є важливішою, ніж висока заробітна плата в короткостроковій перспективі. Крім того, серед значущих мотиваційних факторів були визначені імідж закладу, його стабільність, надійність та конкурентоспроможність. Важливу роль відіграють також такі критерії, як справедливе ставлення керівництва, можливість кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат у колективі, а також можливість реалізувати свої знання та навички (від 31% до 49%). Найменший вплив на мотивацію працівників мали такі фактори як: робочий графік, можливість прийняття самостійних рішень, відстань місця роботи до місця проживання (від 13% до 30%).

Отже, в умовах воєнного стану матеріальна зацікавленість залишається одним із ключових мотивуючих факторів у трудовій діяльності працівників.

Водночас детальний аналіз результатів опитування показав, що пріоритети мотиваційних чинників відрізняються залежно від категорії чи посади, за винятком найбільш значущих факторів. Зокрема, для молодих спеціалістів чи методистів важливими є можливість кар'єрного зростання, навчання та подальший професійний розвиток. Педагогічні працівники всіх категорій – можливість самореалізації і реалізація своїх навичок і знань, в той же час їм важливо мати і соціальні гарантії, справедливе ставлення з боку керівництва та сприятливий психологічний клімат у колективі. Для керівників характерні інші пріоритети в мотиваційних чинниках порівняно з іншими категоріями працівників. Зокрема, для них важливими факторами є: можливості для стратегічного розвитку, визнання їх досягнень, підтримка з боку вищого керівництва, розвиток лідерських якостей.

Зі збільшенням стажу роботи в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» було визначено: у працівників зростає зацікавленість у виконанні соціально важливої роботи. Найвищий рівень задоволеності працею спостерігається серед висококваліфікованих працівників, що обумовлено наданням їм кращих умов і більшої оплати праці.

Дослідження задоволеності працею серед різних категорій працівників показало тенденцію до зростання задоволеності в такому порядку: «спеціалісти – методисти – вчителі різних категорій – керівники закладу». На основі отриманих результатів можна стверджувати, що більша частина опитаних працівників бачать свою кар'єру як просування по одній спеціальності, тобто збереження своєї спеціальності протягом усього строку роботи в закладі. Водночас молоді працівники все рівно відкриті до ротації та зміни профілю діяльності, що дозволяє готувати в межах закладу висококваліфікованих спеціалістів.

Дослідження трудової мотивації серед різних категорій працівників показало, що ієрархія мотивуючих факторів варіюється в залежності від конкретної групи працівників. Кожна категорія має свої пріоритети та потреби, що визначають, які чинники найбільше впливають на їхню мотивацію.

Для спеціалістів та методистів важливими мотивуючими факторами є соціальні гарантії, можливості для навчання та подальшого розвитку. Керівники та вчителі усіх категорій, в свою чергу, більше орієнтовані на кар'єрне зростання, самореалізацію, визнання та повагу, а також на цікаву та змістовну роботу. Більшість опитаних зазначають важливість можливості професійної перепідготовки, що вказує на їхнє бажання залишатися в закладі за умови, якщо їм будуть надані можливості для розвитку навичок та здобуття нових знань, а також їх використання в повсякденній діяльності. Отже, при створенні чи вдосконаленні мотиваційної системи в закладі важливо враховувати різний рівень задоволеності працівників однаковими мотивуючими чинниками.

Наступним напрямком проведення опитування було виявлення ставлення працівників різних статей до мотивуючих чинників. Для діагностики мотиваційних чинників професійного та кар'єрного зростання педагогічних працівників було застосовано міжнародно визнані інструменти, створені у межах теорії самовизначення (Self-Determination Theory, E. Deci, R. Ryan). Теорія ґрунтується на базових психологічних потребах автономії, компетентності та приналежності, які визначають внутрішню мотивацію та залучення до професійної діяльності. Дослідження проведено за опитувальниками Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS, Gagné et al., 2015) та Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS, Tremblay et al., 2009) (Додаток А). Обидва вимірюють континуум мотивацій – від амотивації (відсутності внутрішнього стимулу) до зовнішньої, інтроєктованої, ідентифікованої та внутрішньої регуляції. Опитувальник містить 18–25 тверджень, оцінюваних за семибальною шкалою від 1 («зовсім не відповідає») до 7 («повністю відповідає»). Для прикладу: «Я працюю, бо отримую задоволення від виконання завдань», «Я працюю, щоб відчувати професійну гордість». Отримані дані дали змогу окреслити профілі мотивації працівників різних категорій.

Опитування проводилося з дотриманням етичних норм: участь була добровільною, респонденти поінформовані про мету, умови та анонімність,

персональні дані не збиралися/не оброблялися; проведення дослідження було погоджено з адміністрацією ліцею, що підтверджується відповідним письмовим дозволом (Додаток Б).

Згідно з оцінкою факторів, що впливають на задоволеність роботою, спостерігається схожість у поглядах чоловіків та жінок щодо таких аспектів, як стабільність роботи, справедливе ставлення керівництва, а також можливість застосовувати свої навички та знання, вчитися новому та розвиватися. Варто зауважити, що жінки більше цікавляться дружньою атмосферою в колективі, стабільністю робочого місця, умовами праці та графіком роботи. Чоловіки ж більше зосереджені на можливості самореалізації, кар'єрного росту, прийнятті самостійних рішень, а також на елементах змагальності в роботі та престижі робочого місця.

Отже, загалом рівень задоволення роботою серед працівників обох статей є майже ідентичним, хоча за деякими аспектами виявлено відмінності, що мають важливе значення для розуміння особливостей трудової мотивації, яка залежить від статі. Беручи це до уваги, під час розробки системи мотивації в установі важливо враховувати ставлення працівників різних статей до чинників, що впливають на їхню задоволеність працею.

Підсумовуючи результати констатувального етапу дослідження, варто підкреслити, що діагностика мотивації праці в установі, а саме в державному закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» шляхом аналізу ключових чинників трудової мотивації та потенціалу для її поліпшення дозволяє окреслити напрями розвитку мотиваційної системи, що, у свою чергу, позитивно впливає на підвищення ефективності установи. Проте, вдосконалюючи мотивацію праці працівників, крім матеріальної винагороди, котра має певні обмеження та втрачає стимулюючий ефект після досягнення певного рівня, необхідно також враховувати мотивуючі фактори, орієнтовані на задоволення внутрішніх потреб працівників.

З метою наочного відображення та подальшого аналізу отриманих результатів було створено таблицю (табл. 2.1) за результатами про загальний рівень задоволеності умовами праці за категоріями.

Таблиця 2.1

Аналіз результатів мотивації професійного та кар'єрного зростання педагогічних працівників Ліцею № 277 Деснянського району м. Києва (за SDT)

Шкали мотивації	Спеціалісти	Методисти	Вчителі всіх категорій	Керівники
Внутрішня мотивація	3,9 – помірно висока, отримують задоволення від викладання, орієнтовані на саморозвиток	4,0 – висока, діяльність приносить професійне задоволення	4,3 – виражена, прагнення до творчої самореалізації	4,7 – дуже висока, робота є джерелом натхнення і сенсу
Ідентифікована мотивація	3,8 – усвідомлюють значення своєї роботи, прагнуть вдосконалення	3,9 – бачать професійне зростання як важливу цінність	4,2 – орієнтовані на розвиток компетентності	4,6 – вважають роботу частиною особистісного розвитку
Інтроєктована мотивація	3,5 – частково керуються почуттям обов'язку, прагнуть схвалення	3,6 – відповідальні, схильні до самоконтролю	3,9 – прагнуть підтримувати позитивну репутацію	4,2 – мають високі внутрішні стандарти, потребу у визнанні
Зовнішня мотивація	3,3 – орієнтовані на матеріальні стимули, але не домінує	3,2 – зовнішня мотивація виражена слабо	3,6 – помірна орієнтація на винагороду і схвалення	4,1 – значущість матеріальних і статусних стимулів

Амотивація	2,4 – іноді відчують втому чи байдужість, але не системно	2,2 – низька, загалом залучені до професійної діяльності	1,8 – майже відсутня, діяльність має сенс	1,5 – практично відсутня, висока усвідомленість і мотиваційна стабільність
------------	---	--	---	--

Джерело: розроблено автором.

Для кращого візуального сприйняття розроблено діаграму за результатами про загальний рівень типів мотивації за категоріями, посадами (рис. 2.1).

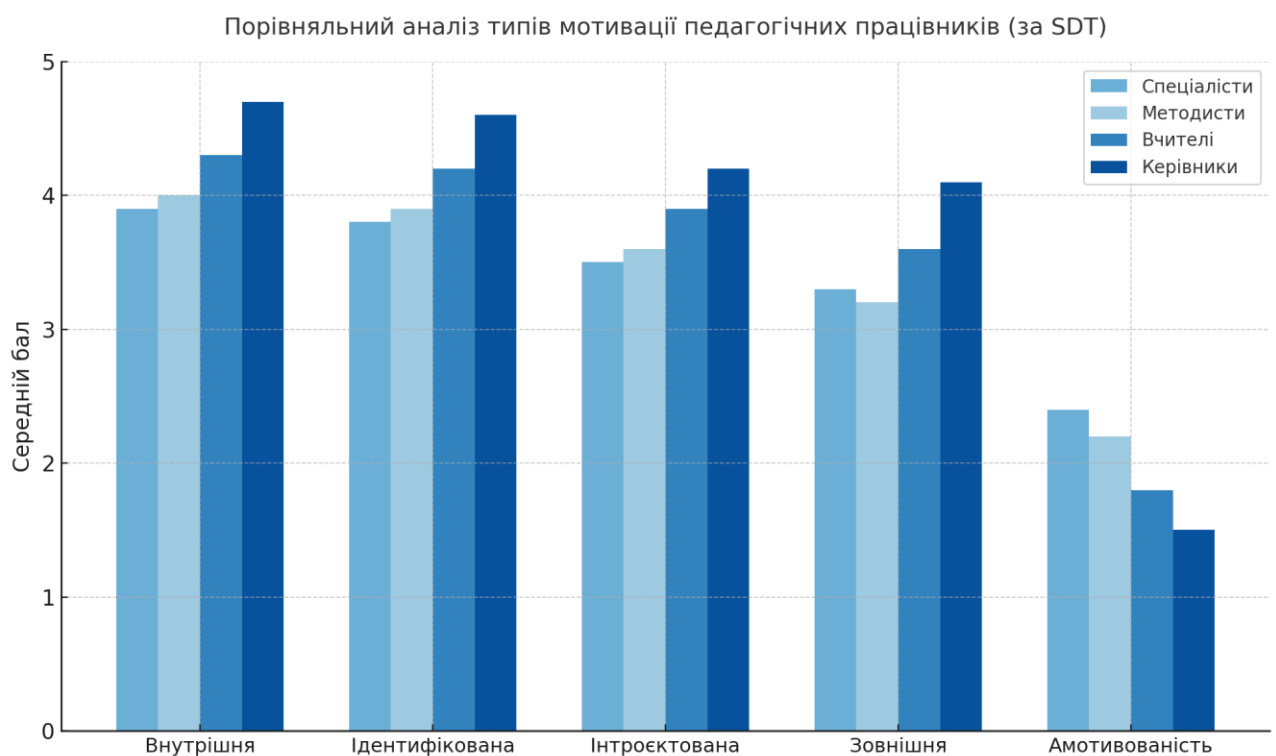


Рис. 2.1. Рівень вираженості типів мотивації педагогічних працівників (за SDT) в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва»

Джерело: розроблено автором.

На основі результатів опитування за шкалами SDT була розроблена узагальнювальна таблиця (табл. 2.2), у якій відображено відсотковий рівень вираженості різних типів мотивації серед педагогічних працівників різних посадових категорій.

Таблиця 2.2

Узагальнений рівень вираженості типів мотивації серед педагогічних працівників (за SDT) в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва»

Тип мотивації	Спеціалісти та методисти (8 %)	Педагогічні працівники всіх категорій (82 %)	Керівники закладу (10 %)	Середні показники по вибірці
Внутрішня мотивація	78	86	94	88
Ідентифікована мотивація	76	84	92	86
Інтроєктована мотивація	70	78	84	77
Зовнішня мотивація	65	72	82	70
Амотивованість	48	38	30	39

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що *керівники закладу* мають найвищі показники внутрішньої (94 %) та ідентифікованої мотивації (92 %), що свідчить про їхню високу самореалізацію, ініціативність та стратегічну орієнтацію. *Педагогічні працівники всіх категорій* (основна група вибірки – 82 %) демонструють домінування автономної мотивації (близько 85 %), що говорить про стійке професійне залучення. *Спеціалісти та методисти* показують вищу залежність від зовнішніх стимулів (65–70 %), але загальний рівень мотивації залишається позитивним. Амотивованість низька у *всіх категоріях*, найменша – у керівників (30 %), що свідчить про відсутність байдужості до професійної діяльності. На основі результатів дослідження, можна зробити висновок, про необхідність вдосконалення мотиваційних механізмів серед спеціалістів та методистів.

Отже, механізми мотивації праці працівників державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» виступають як специфічні інструменти економічного, соціального, організаційного, психологічного характеру. Ці механізми мають враховувати

особливості роботи в освітній сфері, такі як висока індивідуалізація, високі кваліфікаційні вимоги, потреба в постійному самоосвітньому процесі, підвищена відповідальність та психологічний стрес. Серед усіх заходів мотивації основним у «Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва» є пряма матеріальна мотивація. Значна диверсифікація за посадами та категоріями свідчить про високий рівень використання матеріальних стимулів. Заклад активно застосовує широкий спектр матеріальних і нематеріальних заходів як позитивної, так і негативної мотивації.

Серед основних принципів корпоративної структури мотиваційних механізмів можна виділити такі: матеріальна винагорода, соціальне схвалення, стабільність, кар'єрне зростання, професійний розвиток та комфортні умови праці. Проведене тестування за методикою Multidimensional Work Motivation Scale (на основі теорії самовизначення Deci & Ryan) дало змогу оцінити структуру та рівень професійної мотивації педагогічних працівників Ліцею № 277. Дослідження дозволило визначити співвідношення автономних (внутрішня, ідентифікована) та контрольованих (інтросектована, зовнішня) типів мотивації, а також виявити рівень амотивованості персоналу. Отримані результати свідчать, що у більшості педагогів переважають внутрішні мотиви професійної діяльності – прагнення до самореалізації, професійного розвитку та усвідомлення значущості своєї роботи. Результати показали, що необхідно удосконалювати мотиваційні механізми серед спеціалістів та методистів.

2.2. Характеристика організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі

Для ефективного досягнення цілей державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» доцільно зосередити увагу на організаційно–методичному забезпеченні механізмів мотивації працівників. У процесі створення дієвої системи стимулювання важливу роль відіграють саме організаційні чинники, які дозволяють оптимально

розподіляти завдання між ланками ліцею, що в свою чергу сприяє загальному успіху закладу освіти.

Організаційно-методичне забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання – це закріплена на інституційному рівні система принципів, нормативних документів, ролей і управлінських процедур (організаційна складова) у поєднанні з валідними інструментами та критеріями оцінювання (методична складова), що узгоджена зі стратегією розвитку установи й законодавством, вона забезпечує:

- прозорі кар'єрні траєкторії (вертикальні, горизонтальні, експертні);
- прив'язку матеріальних і нематеріальних стимулів до результатів діяльності та розвитку компетентностей;
- безперервну підтримку професійного розвитку (наставництво, навчання, ІПР);
- інформаційний супровід і регулярний моніторинг показників (KPI) ефективності та справедливості стимулювання.

Метою системи є підвищення внутрішньої мотивації працівників до кар'єрного просування та зростання якості результатів роботи й організаційної стійкості. Методичні засади визначають концептуальні положення, що забезпечують системність і наукову обґрунтованість процесу стимулювання. Вони включають:

- *Принцип системності* – поєднання організаційних, психологічних та педагогічних впливів у єдину модель професійного розвитку.
- *Принцип цілеспрямованості* – узгодження особистих кар'єрних цілей педагогів із стратегічними завданнями закладу освіти.
- *Принцип безперервності* – стимулювання професійного зростання як довготривалого процесу, що триває протягом усієї трудової діяльності.
- *Принцип індивідуалізації* – урахування особистісних особливостей, мотиваційних орієнтирів і професійних потреб кожного працівника.
- *Принцип інтеграції цифрових технологій* – використання сучасних ІКТ як обов'язкової складової методичного супроводу професійного розвитку.

- *Принцип партнерської взаємодії* – розгляд стимулювання як процесу співпраці адміністрації, колективу й окремого працівника.

Реалізація зазначених засад у практичній діяльності закладу освіти здійснюється через комплекс конкретних методів і форм:

- *Навчання та тренінги* – організація курсів підвищення кваліфікації, участь у професійних семінарах, вебінарах і майстер-класах, що відповідають сучасним освітнім стандартам.
- *Наставництво та тьюторство* – підтримка молодих педагогів досвідченими вчителями, що сприяє адаптації, професійному зростанню та формуванню корпоративної культури взаємодопомоги.
- *Оцінювання досягнень і зворотний зв'язок* – систематична атестація, самооцінювання, аналіз результатів діяльності, надання рекомендацій від адміністрації та колег для вдосконалення професійної практики.
- *Застосування цифрових і онлайн-інструментів* – використання Moodle, Google Classroom, Prometheus та інших платформ, які забезпечують дистанційне й гнучке навчання, а також розвиток цифрових компетентностей педагогів.
- *Колективне навчання та обмін досвідом* – проведення педагогічних рад, методичних об'єднань, шкільних проєктів і творчих майстерень, що сприяють формуванню нових підходів та розвитку командної взаємодії.

Проблематика підвищення ефективності системи професійного розвитку та стимулювання педагогічних працівників залишається актуальною для Ліцею № 277, що функціонує як сучасний заклад загальної середньої освіти з орієнтацією на якісну реалізацію Нової української школи та компетентнісний підхід у навчанні. За останні три роки показник кадрової плинності не перевищував 6–8 %, переважно через природну ротацію (вихід на пенсію, зміна місця проживання). Це свідчить про відносну стабільність педагогічного складу, хоча окремі випадки звільнень молодих спеціалістів через низький рівень професійної

підтримки та недостатню мотивацію вказують на необхідність удосконалення системи наставництва й стимулювання.

Професійне навчання педагогів здійснюється через участь у внутрішніх методичних заходах, тренінгах, вебінарах, сертифікованих програмах підвищення кваліфікації. За результатами внутрішнього моніторингу, у 2024–2025 н. р. близько 82 % педагогів брали участь принаймні в одному заході професійного розвитку, проте системність участі потребує посилення. Також протягом останніх двох років спостерігається позитивна динаміка в підвищенні кваліфікаційних категорій: частка педагогів із вищою категорією зросла з 32% до 40 %, а кількість працівників, які атестуються достроково, збільшилась удвічі. Разом із тим частина працівників демонструє формальне ставлення до атестації, сприймаючи її як обов'язкову адміністративну процедуру, а не як інструмент професійного розвитку.

Загалом система мотивації в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» формується як комплекс інструментів, що включають організаційні, економічні, матеріально–технічні та соціально–психологічні методи, спрямовані на підвищення зацікавленості педагогічних працівників у професійному зростанні й досягненні високих результатів навчально–виховного процесу [62, с. 16]. Ключовою метою організаційного забезпечення цієї системи в Ліцеї №277 є створення належної ресурсної бази, а також планування й впровадження комплексу методів і заходів, які забезпечують стійке функціонування системи заохочення працівників до професійного і кар'єрного розвитку.

Функціонування даної мотиваційної системи в освітньому середовищі ґрунтується на принципах здорової конкуренції серед педагогів, прагненні до інноваційних підходів у навчальному процесі, готовності до професійних викликів та гнучкості у реагуванні на зміни в освітньому середовищі. Такі внутрішні мотиваційні чинники сприяють позитивному сприйняттю нововведень і формуванню відкритого освітнього простору [25].

Базою організаційно–методичного забезпечення механізмів мотивації в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» виступає принцип комплексного підходу, відповідно до якого система стимулювання має враховувати три ключові компоненти: потенціал працівника (особисті якості, рівень освіти, досвід, психофізіологічні характеристики), індивідуальні мотиваційні установки, а також стратегічні завдання і цілі закладу освіти як цілісної системи [24, с. 380].

Ефективне організаційно–методичне забезпечення стимулювання працівників до кар’єрного зростання у державному закладі повної загальної середньої освіти, зокрема у «Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва», передбачає формування цілісної мотиваційної системи. Ця система має перетворювати окремі стимули, принципи, мотиви, ціннісні орієнтири, очікування та поведінкові реакції працівників і з набору окремих чинників на безперервний, циклічний процес, який підтримує постійне прагнення до професійного розвитку [13, с. 173].

Ключовими організаційними аспектами для створення дієвої системи мотивації є:

- Вдосконалення системи матеріального стимулювання заохочення, зокрема запровадження диференційованої оплати праці, винагороди через премії, надбавки за ініціативність та підвищення кваліфікації;
- раціональна організація трудового процесу, що включає чітке визначення цілей, розширення функціональних та посадових обов'язків, можливість професійної ротації, застосування гнучких графіків роботи, покращення умов праці та внутрішнього клімату.

Поряд з цим важливо брати до уваги базові та соціальні потреби педагогічного колективу, зокрема: потребу в стабільності та безпеці, потребу в визнанні та суспільному схваленні, прагнення до саморозвитку, підвищення професійного статусу та кар’єрного росту [27, с. 12–13].

У структурному аспекті організаційно–методичне забезпечення стимулювання працівників до кар’єрного зростання в закладі освіти, зокрема у «Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва», також охоплює комплекс фінансово–економічних інструментів, внутрішніх регламентів, систему відповідальних осіб, визначену періодичність оцінки результатів реалізованих заходів, а також норми і процедури, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу. Однією з ключових умов забезпечення ефективного стимулювання є узгодженість між характером застосовуваних стимулюючих засобів (економічних, соціально–престижних, емоційно–психологічних) та мотиваційними потребами педагогічних працівників [12, с.85]. Для працівників ліцею такими мотиваційними орієнтирами можуть виступати: забезпечення стабільного та гідного доходу, комфортні умови праці, можливості для професійного вдосконалення, визнання в колективі та освітній спільноті.

Стимулювання професійного розвитку слід здійснювати не лише шляхом створення сприятливого середовища, а й через усунення перешкод, які стають на заваді реалізації потенціалу вчителя: надмірне робоче навантаження, психологічний дискомфорт, непорозуміння в колективі або недосконала організація роботи. Відтак, ефективність організаційно–методичного забезпечення процесу кар’єрного зростання напрямку залежить від якості управлінських рішень, прийнятих адміністрацією закладу. Щоб запровадити результативні зміни, слід враховувати не тільки стратегічні завдання навчального закладу, а й індивідуальні потреби педагогів, їх професійні прагнення та бачення особистого розвитку як у команді, так і в закладі освіти в цілому [24, с. 46].

У процесі організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар’єрного зростання важливу роль відіграють організаційні засади, які формують основу системи професійного розвитку та внутрішньої мотивації педагогів. У контексті діяльності державного закладу «Ліцею №277 Деснянського району міста Києва» до таких засад належать:

- *Стратегічне управління професійним зростанням:* визначення ключових цілей кар'єрного сходження педагогів, що гармонують з загальним стратегічним планом розвитку закладу. Це охоплює створення детальних планів підвищення кваліфікації, організацію кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей та всебічну підтримку інноваційних ініціатив педагогічних працівників.
- *Аналіз потреб педагогічних працівників:* систематичне вивчення професійних потреб, рівня кваліфікації та мотиваційних чинників членів колективу для побудови персональних шляхів професійного розвитку.
- *Розробка та реалізація програм професійного зростання:* створення навчально–методичних матеріалів, організація семінарів, тренінгів, майстер–класів, які відповідають актуальним вимогам освітнього процесу та потребам педагогічних працівників. Доцільним є також впровадження менторських програм та внутрішніх шкіл професійної компетентності.
- *Задіяння внутрішніх та зовнішніх ресурсів:* застосування потенціалу досвідчених педагогів, адміністрації закладу та запрошення фахівців із зовнішніх освітніх установ. Партнерство з закладами післядипломної освіти сприяє поглибленню спеціалізованих знань та практичних вмінь.
- *Оцінювання та моніторинг ефективності:* створення системи оцінювання результатів кар'єрного зростання працівників, що включає зворотний зв'язок, самооцінювання, аналіз трансформацій у професійній діяльності, а також підготовку звітів щодо досягнень у рамках індивідуальних планів розвитку.

Організаційно-методичне забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання – це цілісна система внутрішніх нормативних документів, управлінських процедур і методичних засобів установи, що узгоджується зі стратегією розвитку установи та чинним законодавством. Вона спрямована на формування прозорих кар'єрних шляхів, визначення чітких критеріїв і механізмів заохочення, підтримку професійного розвитку працівників (через наставництво, навчання, індивідуальні плани розвитку), а також забезпечення

інформаційного супроводу і моніторингу результатів з метою підвищення мотивації працівників до кар'єрного просування та якості їхньої роботи.

Методичні засади є невід'ємною складовою організаційно-методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання. В державному закладі «Ліцею №277 Деснянського району міста Києва» ці засади охоплюють конкретні методи, підходи та інструменти, що сприяють розвитку професійних компетентностей педагогів.

До ключових методичних засад організаційно-методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання належить: системність, науковість, прозорість та відкритість управлінських процесів, також індивідуальний підхід до розвитку працівників, безперервність професійного вдосконалення, зворотний зв'язок і моніторинг результатів, партнерська взаємодія між учасниками освітнього процесу.

Методичне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні середовища, яке сприяє безперервному професійному розвитку педагогів та покращенню кадрового потенціалу ліцею.

Ефективне стимулювання працівників до кар'єрного зростання у державному закладі повної загальної середньої освіти, зокрема у державному закладі «Ліцею №277 Деснянського району міста Києва», можливе лише за умов гармонійного поєднання організаційних і методичних засад професійного розвитку педагогічного колективу. Організаційні засади визначають стратегічний напрям діяльності закладу у сфері професійного зростання працівників. Вони охоплюють планування, координацію та ресурсне забезпечення відповідних заходів, а також інтеграцію процесу розвитку у загальну освітню стратегію закладу. Це, зокрема, передбачає регулярний аналіз потреб у навчанні, формування бюджету на розвиток кадрів, визначення цільових груп педагогів для участі в розвитку, а також призначення відповідальних осіб за реалізацію програм [11]. Методичні підходи, своєю чергою, уточнюють способи досягнення визначених завдань. Вони включають визначення ефективних форматів та технік навчання, серед яких

підвищення кваліфікації, менторство, тренінги, семінари, онлайн-навчання, практичні майстер-класи та самостійна робота. Критично важливо, щоб ці засоби відповідали не лише індивідуальним запитам працівників, а й стратегічним цілям установи.

Саме взаємодія організаційних та методичних принципів сприяє системності та ефективності професійного росту педагогічних працівників. Цей підхід дозволяє модифікувати програми професійного розвитку під конкретні умови освітньої установи, підсилювати мотивацію працівників та гарантувати безперервне покращення якості навчального процесу.

Методичне забезпечення становлять основу організаційно-методичного забезпечення професійного розвитку та кар'єрного зростання педагогічних працівників у закладах освіти. У «Ліцеї № 277 Деснянського району міста Києва» методична робота націлена на втілення результативних освітніх стратегій через використання конкретних підходів, засобів та форматів навчання.

Методичне забезпечення передбачає вибір ефективних підходів, такі як: впровадження інноваційних форматів навчання, включаючи тренінги, практичні семінари, менторство, коучинг, групові заняття, самостійне навчання та участь у професійних спільнотах; використання сучасних технологій: активне застосування ІКТ в професійному навчанні, зокрема електронних освітніх ресурсів, онлайн-курсів, вебінарів та цифрових симуляцій; та також оцінювання результатів навчання: систематичне оцінювання досягнень співробітників на основі професійних портфоліо, педагогічних досліджень, атестаційних процедур та отримання зворотного зв'язку від керівництва та колег росту [27, с. 13].

Отже, ефективне впровадження системи стимулювання кар'єрного зростання вимагає збалансованого поєднання організаційних та методологічних принципів, які спільно формують динамічне та адаптивне середовище професійного розвитку, що відповідає як інституційним завданням ліцею, так і індивідуальним потребам її працівників.

Сучасне трактування професійного зростання освітян базується на трансформації методів організації навчання. В умовах глобальної мобільності, стрімкого розвитку цифрових технологій, посилення мережевої взаємодії та постійної присутності в інформаційному полі, поняття «навчальний простір» набуває нового значення. Замість звичного уявлення про навчання як процес, обмежений певним місцем, відбувається зміщення акценту на сам процес навчання – його форми, наповнення, інструменти та середовище [13, с.20].

У державному закладі «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва», навчальний простір розглядається як сукупність п'яти ключових вимірів: фізичного, віртуального, емоційного, когнітивного та соціального (рис. 2.2). Фізичний простір об'єднує класи, методичні кабінети, навчальні зони—реальні простори для професійного росту та освітнього процесу. Віртуальний простір сформований електронними платформами, онлайн—курсами, цифровими матеріалами, які дають можливість підвищувати кваліфікацію дистанційно. Емоційний простір сприяє створенню дружньої атмосфери у шкільному колективі, підтримує бажання вчитися та розвиватися професійно. Когнітивний простір вважається інтелектуальним полем, що заохочує вдосконалення критичного розуму, здатності до аналізу та самоусвідомлення педагогів. Його будують через участь у фахових дискусіях, вивченні педагогіки, де вчителі розбирають свою роботу та шукають способи її покращити. Соціальний простір сприяє професійній взаємодії, включаючи наставництво, спільну роботу, взаємний обмін досвідом. Він допомагає утворенню спільноти, в якій вчителі підтримують одне одного, вчать разом та формують колективні стратегії навчання. [13, с.38–39].

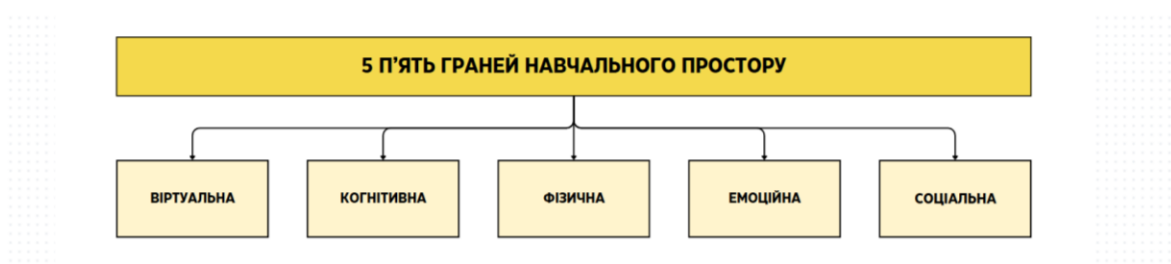


Рис. 2.2. П'ять граней навчального простору

Джерело: розроблено автором.

Ці п'ять граней навчального простору не функціонують окремо, а взаємодіють та взаємно впливають один на одного, формуючи багатогранне адаптивне середовище, що сприяє цілеспрямованому, продуктивному й безперервному професійному вдосконаленню педагогів. Такий підхід дає можливість поєднати організаційні та методичні основи заохочення до кар'єрного зростання, вибудовуючи стратегію розвитку, яка узгоджується як з інституційними цілями навчального закладу, так і з індивідуальними потребами працівників.

Організаційно–методичне забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі загальної середньої освіти, зокрема в державному закладі «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва», відбувається в умовах значної невизначеності, спричиненої воєнним станом в Україні. В освітньому середовищі невизначеність потрібно трактувати як неможливість мати всю і правдиву інформацію про внутрішні та зовнішні складові, що впливають на роботу освітнього механізму. Ці елементи охоплюють постійні зміни умов роботи, порушення навчального процесу, загрози безпеці, а також нестійкість в законодавстві. У наукових колах термін «невизначеність» має багато тлумачень, проте у широкому сенсі він відображає брак сталої інформації про умови, в яких працівники виконуватимуть свої обов'язки, і низьку можливість передбачити результати їх професійної діяльності [11].

У контексті шкільної освіти невизначеність може виявлятися через зміну форматів навчання, непередбачуваність фінансування, а також обмежені можливості для підвищення кваліфікації вчителів. Як зазначав Ф. Найт, невизначеність є наслідком неповноти або неточності інформації щодо умов діяльності [2, 6]. У нашому випадку – це обмеження в отриманні оперативної інформації щодо перспектив розвитку освітнього закладу, змін в кадровій політиці або плануванні професійного зростання вчителів. Таким чином, воєнний стан в Україні створює специфічне середовище, в якому організаційно–методичне забезпечення стимулювання кар'єрного зростання працівників вимагає

адаптивності, гнучкого планування та постійного оновлення підходів до мотивації педагогічних працівників.

В умовах воєнного стану в Україні організаційно–методичне забезпечення стимулювання працівників до кар’єрного зростання в державному закладі повної загальної середньої освіти, зокрема у «Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва», набуває нових форм і підходів. Така ситуація вимагає перегляду традиційних методів професійного розвитку працівників, адже гнучкість, адаптивність і самостійність педагогічних працівників стають критично важливими. Практичний досвід показує, що спектр методів професійного навчання надзвичайно широкий. Враховуючи сучасні виклики – постійну зміну обставин, психологічне навантаження, обмеженість ресурсів та загрози безпеці – освітні заклади активно використовують як традиційні, так і інноваційні форми підвищення кваліфікації педагогів [6]. До таких методів належать: тренінги, конференції, що дозволяють обмінюватися досвідом в умовах змін; проблемні ситуації, ситуаційні вправи, кейси, які формують навички адаптації до нестандартних умов; навчальні та ділові ігри, що моделюють реальні педагогічні виклики в безпечному середовищі; менторство (наставництво) та коучинг, які забезпечують індивідуальну підтримку та мотивацію; інструктаж, учнівство, ротація, моделювання, що сприяють практичному освоєнню нових ролей; самоосвіта, опрацювання літературних джерел, проходження сертифікації – як відповідь на обмежені можливості формального навчання; дистанційне, модульне, мультимедійне та електронне навчання, які стали ключовими в умовах воєнних дій.

В умовах воєнного стану, коли звичні способи підвищення кваліфікації вчителів можуть бути ускладнені через загрозу для безпеки, нестійке фінансування та зміни у форматах навчання, на передній план виходять новаторські та адаптивні підходи до професійного зростання працівників. Серед них варто відзначити нетипові практики, що вже показали свою ефективність в установах і поступово входять у сферу освіти. До таких належать:

Peer Coaching (взаємне коучингове навчання між колегами) – це сучасний метод професійного розвитку, який базується на взаємному коучинговому супроводі між колегами одного рівня. На відміну від традиційного наставництва, де один учасник виступає в ролі «вчителя», а інший – «учня», у peer coaching обидва учасники є рівноправними партнерами. У практиці Ліцею №277 peer coaching може бути реалізований у таких форматах: регулярні двосторонні зустрічі педагогів, де кожен ділиться викликами та досягненнями; спільне планування уроків, з подальшим обговоренням результатів; аналіз відеозаписів власних занять із подальшим обговоренням з колегою.

Peer Coaching сприяє розвитку культури безперервного навчання в педагогічному колективі, підвищує самооцінку педагогів, а також стимулює їх до усвідомленого кар'єрного зростання, що є особливо актуальним у складних суспільно–політичних умовах [36].

Secondment – сучасний спосіб фахового зростання працівників, що полягає у тимчасовому переведенні спеціаліста в інший відділ, установу чи на іншу посаду задля здобуття нового досвіду, розширення управлінських вмінь та розвитку професійної гнучкості. В умовах шкільної освіти, особливо в період воєнного стану, коли система працює в умовах постійної змінності, secondment стає надзвичайно важливим засобом для зміцнення стійкості педагогічного складу та пристосування до викликів сьогодення [24]. У практиці закладів загальної середньої освіти, зокрема в Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва, secondment може мати такі форми: обмін досвідом з колегами з інших навчальних закладів (у межах громади чи регіону), що дозволяє перейняти ефективні освітні та управлінські практики; участь у пілотних освітніх проєктах, стажуваннях або коротко термінових ініціативах під керівництвом органів управління освітою чи партнерських закладів [24].

Shadowing – це форма неформального професійного навчання, коли педагог спостерігає за роботою колеги, який має вищий рівень кваліфікації, інший стиль викладання або управлінський досвід. Такий підхід дозволяє: отримати практичний

досвід без втрати часу на традиційне навчання; навчатися у дії, спостерігаючи за реальними ситуаціями, методами управління класом, вирішенню конфліктів, налагодженню комунікації з учнями, батьками, колегами; переосмислити власну практику через рефлексію та аналіз побаченого [5, ст. 49–51].

У ліцеї Shadowing можна організувати через: відвідування відкритих уроків з подальшим аналізом і зворотним зв'язком; спостереження за роботою адміністрації (директора, завучів) під час планування, проведення педрад, засідань, управління кризовими ситуаціями; участь у методичних об'єднаннях, проєктних групах або ініціативних командах, щоб бачити, як будуються командні процеси. В умовах воєнного стану, коли ресурси обмежені, shadowing – це ефективний та доступний спосіб професійного зростання, який не потребує великих інвестицій, але має високу практичну цінність [5].

Gamification – це впровадження ігрових механік у неігрові процеси з метою підвищення мотивації, залученості та ефективності. У сфері освіти гейміфікація не обмежується учнями – вона активно використовується і для розвитку педагогічних працівників. У шкільному середовищі можливі такі форми гейміфікації для вчителів: бали, бейджі, рейтинги: (за участь у внутрішньошкільних тренінгах, методичних семінарах, вебінарах), квести та челенджі: (створення сценаріїв навчання, де вчителі мають виконати низку завдань для досягнення «нагороди»: сертифікату, публічного визнання, права стати наставником [55]). Також сюди відносяться ігрові платформи для спільного навчання вчителів: Classtime – для створення інтерактивних опитувань, кейсів, обговорень; Kahoot – для організації командних вікторин і фанових тестів між учителями; ClassDojo – може бути адаптована для командної мотивації вчителів (особливо молодих).

Варто підкреслити, що незалежно від того, які форми професійного розвитку оберуть працівники закладів загальної середньої освіти, котрі навчаються без відриву від основної роботи, адміністрація повинна забезпечити їм необхідну підтримку. Створення сприятливих умов для поєднання навчання з роботою є

ключовим елементом організаційно–методичної підтримки стимулювання кар’єрного росту [17].

Організаційно-методичне забезпечення системи професійного розвитку працівників ґрунтується на чинних локальних нормативних актах закладу (установи), які визначають порядок, структуру, ролі та механізми реалізації всіх процесів професійного зростання. Ці документи формують правову основу для впровадження моделей PD, наставництва, оцінювання результативності за KPI та забезпечують сталість управлінських процедур. Сукупність локальних актів охоплює як затверджені документи, так і проєкти, що перебувають на етапі розроблення чи погодження. Це дозволяє забезпечити поступовість становлення системи та її адаптацію до нових завдань розвитку. У таблиці 2.3 подано узагальнений перелік таких актів із зазначенням їхнього статусу.

Таблиця 2.3

Перелік локальних нормативних актів, що регламентують організаційно-методичне забезпечення системи професійного розвитку працівників

№	Назва локального акта	Статус	Коротка характеристика / призначення
1.	Положення про систему професійного розвитку працівників	наявне	Базовий документ, що визначає мету, принципи, структуру та механізми реалізації системи PD.
2.	Положення про наставництво	проект	Регламентує порядок призначення наставників, їх функції, права та обов’язки, критерії оцінки ефективності наставництва.
3.	Наказ про створення команди наставників	наявний	Формує склад наставників, закріплює відповідальних осіб за напрямками професійного розвитку.
4.	Регламент проведення оцінювання результативності PD (KPI)	до розробки	Визначатиме алгоритм збору, обробки та аналізу показників ефективності професійного розвитку працівників.

5.	Порядок формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку	проект	Містить етапи, інструменти та критерії планування особистої освітньої траєкторії працівника.
6.	Наказ про затвердження річного плану професійного розвитку (PD Plan)	наявний	Офіційно затверджує план підвищення кваліфікації, наставництва та інших форм професійного зростання.
7.	Положення про електронне портфоліо працівника	до розробки	Передбачає створення цифрового середовища для фіксації результатів навчання, сертифікатів та відгуків.

Джерело: розроблено автором.

Системна наявність та оновлення локальних актів забезпечує прозорість управлінських процесів, узгодженість дій працівників та відповідність усіх процедур стратегічним цілям розвитку установи.

В сучасних умовах, зокрема, під час воєнного стану в Україні, така підтримка має надзвичайне значення, оскільки психологічне та фізичне навантаження на вчителів збільшується, а можливості для зовнішнього професійного зростання – обмежені. Водночас, українські освітні заклади повільно, але наполегливо впроваджують сучасні методи навчання, оцінювання, мотивації та розвитку педагогічного складу, пристосовуючи їх до особливостей освітнього процесу в умовах нестабільності. Зовнішні та внутрішні чинники впливу, як–от економічна нестабільність, зміни на ринку освітніх послуг, скорочення кількості педагогічних працівників, емоційне вигорання працівників, а також воєнні дії, зумовлюють потребу вдосконалювати підходи до кар’єрного супроводу педагогів [19].

У науковій літературі, зокрема зарубіжними дослідниками, виділяється п’ять основних моделей навчання на робочому місці в рамках компетентнісного підходу, які можуть бути адаптовані для системи професійного розвитку педагогів в умовах шкільного середовища [12]:

- модель учнівства (включає наставництво та менторство),
- навчальна практика (індивідуальні та групові завдання в рамках шкільного середовища),
- виробнича практика (участь у шкільних чи міжшкільних освітніх проєктах),
- післядипломне навчання (курси підвищення кваліфікації, вебінари, сертифіковані програми),
- навчання без відриву від роботи (інтегроване в повсякденну діяльність, наприклад через коучинг, shadowing, peer coaching, secondment тощо).

Комплексне поєднання цих моделей, з урахуванням умов воєнного стану, дозволяє ефективно реалізовувати стратегії професійного вдосконалення та стимулювання працівників до кар'єрного зростання у ліцях державної форми власності.

Проведений аналіз трансформації підходів до організації професійного розвитку працівників в умовах активізації інноваційно–інтеграційних процесів у сфері освіти дозволяє виділити ключові відмінності між традиційними та сучасними підходами. Зокрема, ці зміни стають особливо важливими в умовах воєнного стану, коли ліцей повинен адаптувати свої методи навчання до нових реалій, забезпечити безпеку учнів і педагогів, а також використовувати новітні технології для продовження навчального процесу. У таблиці 2.4 наведено порівняння традиційного та сучасного підходів до організації професійного розвитку педагогів на основі ключових аспектів.

Таблиця 2.4

Трансформація підходів до організації професійного розвитку педагогічних працівників в умовах активізації інноваційно–інтеграційних процесів
в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277
Деснянського району міста Києва»

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Мета	Навчання працівників новим знанням і навичкам роботи.	Навчання працівників умінню вчитися і генерувати нові знання для адаптації до змін.

Зміст	Спрямованість на знання, розвиток здатності застосовувати отримані знання в практичній діяльності.	Спрямованість на інтеграцію знань з емоційного інтелекту, управлінських навичок, адаптивності в умовах змін.
Рівні	Особистісний рівень, рівень ліцею, макрорівень.	Поляризація професійного розвитку, з урахуванням потреб особистості і міжнародного обміну досвідом.
Середовище	Присутність на навчальних заходах у визначеному місці та часі.	Дистанційне навчання через онлайн-платформи, можливість навчання в будь-якому місці.
Методи	Пасивні методи (лекції, семінари), роль викладача як єдиного джерела знань.	Активні методи (коучинг, групова взаємодія, симуляції, кейс-методи), інтерактивні форми навчання.
Результати та критерії ефективності	Підвищення рівня знань і професійної компетентності, кар'єрне просування, поліпшення показників діяльності.	Створення нових знань, формування ексклюзивних компетентностей, довгострокові перспективи професійного розвитку та адаптації до змін.

Джерело: розроблено автором.

В умовах сьогодення, ключовим завданням стає стимулювання педагогів не просто вивчати нову інформацію, а й вміти перетворювати її на передові методики викладання. Необхідно адаптуватися до постійно мінливих обставин та активно працювати над власним професійним зростанням в умовах невизначеності та трансформацій. В умовах воєнного стану організація професійного розвитку та заохочення працівників в закладах освіти стають надзвичайно важливими складовими ефективного управління працівників [1].

Воєнний стан в Україні породжує низку унікальних викликів та обставин, що впливають на діяльність освітніх установ та психологічний стан педагогічних працівників й іншого персоналу шкіл. Загрози безпеці, обмеження пересування та логістики, економічні негаразди, зміни у нормативних актах, а також потреба

пристосування до нових вимог – все це вимагає гнучких управлінських підходів та підтримки професійного розвитку працівників.

Таким чином, в умовах воєнного стану на перший план виходить не лише матеріальна підтримка, а й моральне заохочення співробітників. Взаємодопомога, психологічна підтримка, адаптивний графік та інші прогресивні підходи стають основою для збереження мотивації та стабільності в роботі педагогічного колективу. Це надзвичайно важливо для забезпечення безперебійного освітнього процесу та професійного зростання педагогічних працівників.

2.3. Методичні рекомендації щодо реалізації організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі

У сучасній системі загальної середньої освіти питання стимулювання працівників до кар'єрного зростання є ключовим у забезпеченні ефективності роботи самого навчального закладу. Мотивування освітян – це комплексний соціально–психологічний феномен, де індивідуальні прагнення переплітаються та співіснують з організаційними запитами та обставинами конкретного навчального закладу. У державному закладі освіти, зокрема у Ліцеї №277 міста Києва, надзвичайно важливо сформувати таке професійне середовище, у якому педагогічні працівники не просто формально виконують свої посадові функції під тиском зовнішніх обставин чи адміністративних вимог, а й відчують внутрішній потяг до постійного навчання, вдосконалення своїх вмінь та професійного розвитку. Впровадження ефективної організаційно–методичної підтримки мотивації в педагогічному колективі ґрунтується на поглибленому аналізі взаємодії ключових елементів, як–от: «мотив», «потреба», «стимул» та «винагорода». Кожен із цих компонентів має визначальний вплив на професійну діяльність та загальну поведінку педагогічного складу.

Мотив слід сприймати як внутрішній імпульс, що змушує особистість активно проявляти себе у професії, вчиняти певні дії або ухвалювати рішення. Це психологічна основа, котра визначає вибір виду діяльності, підхід до праці, рівень

ініціативи та бажання самовдосконалюватися. У сфері освіти, конкретно у Ліцеї №277 міста Києва, характеристики та інтенсивність мотивів співробітників значно впливають на якість освітнього процесу та продуктивність професійних відносин. Мотиви надзвичайно індивідуальні та формуються протягом усього життя під впливом виховання, отриманої освіти, професійного досвіду, а також прийняття суспільно значущих цінностей. Завдання керівництва ліцею – ефективно направляти ці внутрішні прагнення педагогів на досягнення спільних стратегічних цілей навчального закладу. При цьому слід пам'ятати, що мотиви можуть мати як матеріальний, так і моральний аспекти, включаючи ставлення до суті роботи, кар'єрних перспектив та професійного самовираження.

У навчальних закладах, зокрема в Ліцеї №277 Києва, необхідно брати до уваги, що мотиваційна структура кожного вчителя є унікальною та залежить від кількох аспектів: рівня матеріального достатку, суспільного статусу, фахової підготовки, вікових особливостей, обійманої посади, а також персональних цінностей та життєвих пріоритетів.

Ключовим складником мотивації є «потреба», що відображає фізіологічну або психологічну відчуженість від певного ресурсу чи умови. Потреби з'являються від народження та еволюціонують протягом життя, що, у свою чергу, ускладнює його перебіг. Коли вчитель відчуває певну потребу – скажімо, у професійному розвитку, покращенні статусу або самовираженні – він починає реалізовувати конкретні дії для її забезпечення [53]. Обов'язок керівництва освітнього закладу полягає в тому, щоб запропонувати «стимули», які б виступали конкретними показниками бажаної поведінки та одночасно сприяли задоволенню актуальних потреб співробітника, збільшуючи його мотивацію до професійного зростання.

Стимули це зовнішні впливи, які спрямовують людину до конкретних вчинків і дій. Стосовно діяльності державного навчального закладу загальної середньої освіти, на прикладі Ліцею №277 м. Києва, вони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними заохоченнями: премії, доплати, можливості професійного розвитку, визнання здобутків та інше. Водночас, винагорода стає

цінною для працівника тільки в тому разі, якщо він особисто бачить в ній сенс, прагне до цього і це відповідає його наявним потребам. Задоволення потреб, як правило, відбувається поетапно – від найпростіших, фізичних і соціальних, до більш складних, моральних і духовних [13]. Створюючи ефективну систему мотивації в освітньому процесі, необхідно брати до уваги специфіку педагогічної роботи, рівень освіти співробітників, їхні життєві пріоритети, кар'єрні амбіції та індивідуальні відмінності. Різниця у сприйнятті різних видів заохочення може бути обумовлена різними факторами, зокрема віком, статтю, тривалістю професійного стажу, кваліфікацією, освітою, фінансовим станом та обставинами життя.

Наприклад, для молодих учителів, які тільки стають на професійну стежку, найбільш важливими є спонукальні чинники кар'єрного зростання, професійного утвердження та визнання у суспільстві. Натомість для тих, хто готується до виходу на пенсію, першочерговими є моральні мотиватори – визнання їхнього досвіду, авторитету, відчуття незамінності в колективі. У тих працівників, які мають стабільний фінансовий стан, переважають внутрішні мотиватори – зацікавленість змістом роботи, задоволення від професійного самовираження, творчого процесу та досягнення результатів. Разом з тим, працівники, які перебувають у скрутному фінансовому становищі, значно більше зосереджуються на матеріальних стимулах [38]. У певних ситуаціях, за відсутності належного соціального контролю та моральної підтримки, це може призводити до проявів неетичної або навіть протиправної поведінки. Саме тому завдання керівництва полягає в розробці диференційованих підходів до мотивації працівників, з урахуванням потреб та особливостей кожного працівника, забезпечуючи при цьому прозору, справедливу та ефективну систему стимулювання.

При формуванні мотивації і стимулювання працівників важливо брати до уваги цілу низку соціально–психологічних аспектів, які безпосередньо впливають на продуктивність освітньої діяльності. Серед найважливіших факторів, що забезпечують ефективне стимулювання, можна виокремити:

- узгодженість мотивів та стимулів, що охоплюють як фінансові, так і нематеріальні потреби працівників;
- поінформованість команди про існуючу систему заохочень та винагород;
- справедливість компенсаційних виплат та прозорість розподілу стимулюючих ресурсів;
- гарантованість та диференційованість виплат, беручи до уваги індивідуальні досягнення;
- публічність рішень щодо преміювання та визнання заслуг;
- гнучкість та систематичність у застосуванні стимулюючих методів;
- залучення працівників до процесу розробки механізмів мотивації;
- забезпечення однакових можливостей для професійного росту;
- послідовність змін, що сприяє адаптації співробітників до новацій [2].

Необхідно брати до уваги індивідуальні характеристики працівників, зокрема – фізіологічні відмінності у здатності до роботи. Скажімо, продуктивність деяких педагогів може залежати від добових біоритмів: одні демонструють найвищу ефективність вранці, інші – у другій половині дня. Впровадження гнучкого графіка роботи з можливістю вибору особистого часу початку та закінчення трудового дня може бути дієвим інструментом збільшення продуктивності, особливо у галузі інтелектуальної праці та творчої діяльності [2]. Такий підхід підвищує залученість працівників, породжує довіру до керівництва та посилює мотивацію до якісної роботи.

Для дієвої мотивації співробітників ключовим є: встановлення взаємозв'язку між досягненнями та системою заохочень. Потрібно окреслити амбітні, але реальні цілі, котрі очікуються від працівників, а також переконати їх у можливості виконання цих завдань за умови відповідного рівня старанності. Водночас важливо, щоб делеговані компетенції, професійні навички та доступні ресурси відповідали сутності поставлених задач [6, с. 123 – 125]. Такий підхід підвищує рівень відповідальності співробітників та сприяє розвитку внутрішньої мотивації до досягнення поставлених результатів. Окремої уваги заслуговує ліквідація

факторів, які провокують професійне незадоволення, адже навіть не будучи безпосередніми демотиваторами, вони значно знижують ефективність позитивних стимулів. З цією метою доцільно запровадити постійну систему моніторингу робочого середовища, що дозволить виявляти проблемні аспекти та своєчасно реагувати на скарги або труднощі співробітників.

Система стимулювання у ліцеї ґрунтується на двох взаємопов'язаних складових: організаційній (локальні акти, ролі, процедури) та методичній (інструменти, критерії, метрики). Організаційна складова включає затверджені Положення про преміювання, відзнаки, наставництво, ІПП, внутрішні конкурси/відбір на посади та порядок атестації; визначає відповідальних осіб (директор, заступники, керівники МО, психолог)

З метою підвищення ефективності системи стимулювання педагогічних працівників до кар'єрного зростання у Ліцеї № 277 було розроблено «Дорожню карту впровадження заходів стимулювання». Дорожня карта відображає поетапний план реалізації запропонованих ініціатив, визначає відповідальних осіб, необхідні ресурси, часові межі та очікувані показники результативності (KPI). Вона покликана забезпечити системність, прозорість та контроль за виконанням заходів, спрямованих на формування мотиваційно–стимулювального середовища у педагогічному колективі. Для забезпечення ефективного контролю за виконанням дорожньої карти, за кожним показником визначено відповідальних осіб та періодичність моніторингу (Додаток 3).

До ключових індикаторів ефективності (KPI) належать:

- частка педагогічних працівників, які мають індивідуальний план професійного розвитку (ІПП);
- частка сформованих наставницьких пар серед педагогів;
- відсоток охоплення працівників участю у тренінгах, майстер–класах та внутрішніх освітніх заходах;
- середній бал задоволеності умовами професійного стимулювання (за результатами опитування);

- зростання частки педагогічних працівників із високим рівнем автономної мотивації (внутрішньої та ідентифікованої) за результатами опитування за методикою Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) протягом 6–12 місяців після впровадження програми професійного розвитку (Додаток Д).

Комплексна мотиваційна програма в освітньому закладі повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника колективу. Особливий підхід слід застосовувати до творчих, ініціативних і талановитих працівників, яким потрібна не лише фінансова підтримка, але й моральне визнання, професійна самореалізація та можливості для кар'єрного зростання.

Матеріальне стимулювання. У сучасних реаліях розвитку системи освіти матеріальне стимулювання відіграє ключову роль у формуванні мотивації педагогічних працівників. Зокрема, розглядаючи питання організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва», важливо враховувати низку ключових підходів до створення ефективної системи матеріального заохочення:

- *Гарантований рівень оплати праці* має бути достатнім для задоволення базових життєвих потреб працівника. Це закладає фундамент для стабільності колективу та дає змогу залучати до роботи висококваліфікованих спеціалістів. Недостатній рівень оплати праці, навпаки, призводить до соціальної напруги та знижує загальну ефективність освітнього процесу.
- *Конкурентоспроможність заробітної плати:* винагорода праці вчителів має бути на рівні або перевищувати оплату в аналогічних освітніх установах, включаючи державні й приватні школи зі схожими навчальними програмами. Такий підхід посилить імідж закладу та допоможе утримати висококваліфікованих працівників.

- *Конкретизація заохочень*: премії варто призначати за конкретні досягнення, що виходять за межі стандартних службових обов'язків. Позитивне стимулювання доречно навіть для невеликих, але важливих для ліцею результатів.
- *Своєчасність виплат*: ефективність матеріального стимулювання значною мірою залежить від часового зв'язку між результатом роботи й отриманням винагороди. Педагог повинен відчувати, що його здобутки відразу помічають і гідно оцінюють.
- *Прозорість і ясність оцінювання*: вимоги, на основі яких визначається ефективність роботи, мають бути однозначно визначені, логічно пояснені та заздалегідь донесені до кожного працівника.
- *Адаптивність нормативів та зворотній зв'язок*: критично важливо налагодити контроль за відповідністю встановлених нормативів та передбачити можливість їх перегляду з урахуванням змін умов роботи або характеру завдань.

Відтак, дієва система матеріального заохочення має бути не лише економічно виправданою, а й гнучкою, об'єктивною та націленою на розвиток можливостей кожного працівника. Цей підхід сприяє професійному удосконаленню, підвищенню якості освітніх послуг та загальному покращенню мотиваційного середовища у колективі [20].

У процесі впровадження організаційно–методичного забезпечення для заохочення працівників до кар'єрного зростання необхідно враховувати ключові принципи результативного використання матеріальних заохочень, а саме: одним з важливих моментів є налагодження чіткого взаємозв'язку між стратегічними напрямками та завданнями закладу з одного боку, та очікуваною професійною поведінкою педагогічного складу – з іншого. Система матеріального стимулювання має не лише слугувати для поточного заохочення, але й підтримувати довготермінові цілі, цінності та місію навчального закладу.

Для забезпечення ефективності даної системи, потрібно розробити зрозумілі й обґрунтовані критерії оцінювання результативності, на основі яких буде здійснюватися винагорода, ці критерії мають бути такими, щоб їх можна було кількісно виміряти, вони повинні бути досяжними, справедливими та зрозумілими для працівників. Разом з цим, система оцінювання не повинна бути надмірно ускладненою або зрегульованою – важливо забезпечити її гнучкість і придатність до щоденного застосування без зайвого адміністративного навантаження. Форми матеріального заохочення можуть бути різноманітними, включаючи підвищення заробітної плати, преміювання, надання додаткових днів відпустки чи оплачуваних вихідних, а також відзначення почесними грамотами, дипломами або навіть цінними подарунками [2]. Необхідно враховувати, що різні працівники можуть реагувати по-різному на різноманітні види стимулів, тому універсальна система винагород навряд чи буде однаково результативною для всіх. У зв'язку з цим, доцільно застосовувати індивідуальний підхід до вибору винагороди, яка найкраще відповідає ціннісним орієнтирам конкретного працівника.

Правила надання матеріальних заохочень необхідно чітко визначити у внутрішній документації закладу, забезпечити їх відповідність чинному законодавству та довести до відома усіх співробітників. Прозорість та передбачуваність процесу винагородження сприяють підвищенню довіри до керівництва та позитивно впливають на мотиваційний клімат у колективі.

До варіантів матеріального стимулювання працівників належать:

1. *Преміювання*, яке відбувається за підсумками праці, досягненнями у виховній, методичній, науковій роботі та інших напрямках. Фінансування премій може здійснюватися з бюджетних коштів або з позабюджетних фондів, сформованих з надходжень від господарської чи проєктної діяльності установи.
2. *Стимулюючі надбавки*, що обумовлені ефективністю участі в методичних об'єднаннях, розробці навчальних матеріалів, реалізації міжшкільних

проектів, впровадженні ІКТ, а також за наставництво над молодими фахівцями.

3. *Винагорода за об'єкти інтелектуальної власності* – зокрема, за методичні розробки, програми, інноваційні освітні продукти, які впроваджено закладом або які принесли йому фінансову вигоду. Такі виплати можуть здійснюватися фіксованими сумами, одноразовими платежами і повинні бути укладені договором між автором та закладом.
4. *Отримання відсотків від прибутку, здобутого внаслідок використання освітнього продукту чи технології, розробленої працівником.* Обсяг та умови нарахування таких відсотків визначено у договорі, а основою для розрахунку є економічний ефект, отриманий організацією.
5. *Призначення персональних стипендій молодим науковцям.* Працівники, що паралельно з викладанням здобувають другу або додаткову вищу освіту (зокрема, на магістратурі чи аспірантурі), мають право на персональну стипендію як заохочення. Порядок призначення, відбіркові критерії, розмір та період виплат регламентуються відповідним Положенням, що затверджується наказом керівника закладу освіти.
6. *Відзначення цінним персоніфікованим подарунком.* Цей метод заохочення є вираженням поваги та визнання заслуг. Цінні подарунки можуть бути вручені з нагоди професійних свят, значущих досягнень або пам'ятних дат. Бажано, щоб подарунок мав індивідуальний характер, скажімо, годинник з гравіюванням або книга з автографом. Святкова атмосфера під час вручення сприяє моральному піднесенню.
7. *Відрядження для участі в наукових подіях.* Участь у конференціях, симпозіумах та семінарах, як в Україні, так і за її межами, є ключовим елементом професійного зростання. Освітній заклад може фінансувати такі відрядження або надавати організаційну допомогу. Це може бути складовою частиною загальної стратегії розвитку кадрів, а також формою морального і матеріального стимулювання за успішну наукову та педагогічну діяльність.

8. *Направлення у короткострокове наукове відрядження.* Наукові та науково–педагогічні працівники мають право на службові відрядження до інших освітніх або наукових установ на період до 90 днів. Метою таких поїздок є проведення наукових досліджень, участь у освітніх програмах чи робота над спільними проєктами.
9. *Наукове стажування.* З метою поглиблення професійної кваліфікації та отримання нових компетенцій працівники мають можливість проходити наукове стажування тривалістю до двох років. Програма стажування передбачає роботу з передовим обладнанням, освоєння новітніх методик досліджень, участь у міжнародних проєктах. Фінансування стажування може здійснюватися за рахунок коштів закладу освіти, коштів державного бюджету, грантів або приймаючої сторони.
10. *Ініціювання присудження державних стипендій.* Заклад має право виступати з ініціативою перед державними органами влади щодо призначення: державних іменних стипендій – для визначних педагогів, чий здобутки суттєво збагатили науку, освіту, виховання; стипендій для молодих науковців – з метою підтримки обдарованої молоді, що займається наукою. Подання кандидатур, підготовка потрібної документації та супровід подання можуть виконуватися на рівні закладу, попередньо узгодивши це з органом управління освітою. Це позитивно впливає на формування високої оцінки наукової праці в освітньому просторі та забезпечує моральну й матеріальну підтримку співробітників.

Використання даних видів заохочення сприяє підвищенню особистої мотивації, розкриттю творчих здібностей працівників, залученню їх до виконання стратегічних цілей розвитку освіти та науки.

Нематеріальне стимулювання. Практика діяльності освітніх та наукових організацій демонструє ключову роль нематеріальних заохочень у системі стимулювання працівників. Помилково вважати, що виключно матеріальні заохочення здатні гарантувати високу мотивацію до роботи. На відміну від

фінансових винагород, які досить швидко стають для працівника «звичним явищем», нематеріальні методи здатні довше зберігати емоційну цінність, сприяти лояльності до установи, а також підтримувати внутрішню мотивацію.

Слід звернути особливу увагу на матеріальні стимули, так як вони часто сприймаються як безумовні, незалежно від прикладених зусиль та досягнутих результатів; втрата премії чи певного статусу викликає сильне незадоволення, що негативно впливає на атмосферу в колективі.

До основних видів нематеріального заохочення в установі можна віднести:

1. *Подання на державні нагороди, надання почесних звань, відзначення відзнаками.*

Керівництво установи уповноважено ініціювати, згідно з вимогами законодавства, висунення кандидатур співробітників для отримання державних нагород, почесних звань, а також заохочувальних відомчих відзнак. Почесті такого роду присуджуються за суттєві професійні успіхи, індивідуальний внесок у прогрес освіти, а також за новаторську діяльність. Відомчі відзнаки визначаються відповідними органами влади або міністерствами, включно з Міністерством освіти і науки України.

2. *Відзначення працівників установи почесними грамотами та подяками.*

Внутрішньо організаційні відзнаки: задля ефективного функціонування даної системи в установі необхідно затвердити Положення про почесну грамоту та подяку наказом керівника установи. У цьому документі визначається: коло осіб, які можуть бути представлені до нагородження; критерії досягнень (професійні успіхи, інноваційна діяльність, участь у конкурсах, реалізація проєктів тощо); періодичність нагороджень; порядок висунення кандидатур (ініціатива колективу, адміністрації). Нагородження з боку зовнішніх органів: крім внутрішньої системи відзначення, керівництво установи може ініціювати подання клопотань до зовнішніх органів державної влади та громадських об'єднань щодо нагородження працівників установи почесними грамотами або подяками. Зокрема, мова йде про: Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України, Міністерство освіти і науки

України, Київську міську державну адміністрацію, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади, громадські та професійні організації.

3. *Оголошення усної подяки та усна похвала* від очільника установи (індивідуальна, на зібраннях, загальних сходах, засіданнях наукової ради відділу, Вченої Ради установи), а також висловлення подяки на офіційному веб-ресурсі.
4. *Відзначення символічними презентами* (пам'ятні сувеніри з персоналізованими привітаннями, іменні чашки, кепки, футболки з символікою установи, набори фірмового канцелярського приладдя, особисті щоденники тощо).
5. *Публікація відомостей* про передовий досвід у винахідницькій та авторській діяльності, а також про успіхи у реалізації проектів в різних ЗМІ, в соціальних мережах (на офіційних сторінках установи), у внутрішній мережі установи, згадка в інформаційному бюлетені (газета, стінгазета організації) та інших джерелах.
6. *Дошка пошани та книга пошани*: одним із ефективних інструментів публічного визнання заслуг є створення загальної Дошки пошани установи, де розміщуються фотографії співробітників, які досягли високих результатів у професійній діяльності. Паралельно можна вести книгу пошани, яка містить розширені описи досягнень працівників.
7. *Стенд ««Кращі педагоги/методисти/класні керівники»»*: окремо доцільно організувати стенд «Кращі наукові працівники установи», на якому розміщуються: фотографії відзначених науковців; опис їхніх наукових, методичних або організаційних досягнень; інформація про участь у проектах, конференціях, інноваційній діяльності. Цей стенд сприяє популяризації науки, підвищенню престижу наукової праці в середовищі установи.
8. Відповідно до досягнень у науковій праці – сприяння у проходженні атестації співробітників для отримання вищої кваліфікаційної категорії.

9. Включення працівника до резерву керівного складу, чітке, конкретне та формалізоване закріплення зв'язку між здобутками інтелектуальної діяльності та перспективою кар'єрного розвитку.
10. Надання шансу долучитися до *спільних досліджень та розробок разом з міжнародними групами, інститутами, університетами й установами* – це надзвичайно дієвий важіль для кар'єрного злету та професійного становлення. Керівництво установи має право: започатковувати угоди про співпрацю, підписуючи меморандуми з міжнародними партнерами; сприяти участі співробітників у грантових програмах Європейського Союзу, ЮНЕСКО, ERASMUS+, HORIZON та інших; організовувати короткотривалі або довготривалі стажування за кордоном.
11. *Винахідницька діяльність в системі атестації*: доцільно встановити підвищену вагу критерію авторської активності (патенти, авторські свідоцтва, впроваджені розробки) при проведенні атестації працівників. Це дозволяє: заохочувати до створення інтелектуальних продуктів, що мають практичну користь.

Організаційні заходи. Одним з найважливіших напрямків втілення організаційно–методичних заходів для заохочення працівників до професійного розвитку в установі є формування ефективного мотивуючого середовища. Успішне керування колективом потребує від керівника глибокого розуміння внутрішніх мотивів працівників. Для цього необхідно: виявити ключові чинники, що впливають на поведінку підлеглих; враховувати індивідуальні цінності, очікування, професійні орієнтації; розвивати бажані мотиваційні установки (на успіх, на досягнення, на командну взаємодію); знижувати вплив небажаних мотивів (апатія, формалізм, байдужість).

Мотиваційна система повинна бути сумісною з цінностями і традиціями установи. Це означає: збереження балансу між індивідуальними та колективними стимулами; дотримання принципів справедливості, прозорості й відкритості; регулярне оновлення системи стимулів відповідно до змін у середовищі та потреб

колективу. Саме керівник виступає організатором та фасилітатором мотиваційного процесу. Його завдання – не лише аналізувати поведінку працівників, а й формувати мотиваційну структуру через: особистий приклад; делегування повноважень; чітку постановку завдань і зворотний зв'язок; гнучке реагування на зміну професійних запитів співробітників.

Ключовим чинником стимулювання працівників до наукової праці в установі є функціонування відповідної організаційної культури. Організаційна культура – це комплекс взаємопов'язаних цінностей, переконань та правил поведінки, що визнаються та розділяються усіма членами колективу, формуючи основу внутрішнього середовища закладу [24, ст. 9]. Ця культура є механізмом регулювання взаємовідносин, узгоджує групові та індивідуальні потреби працівників, стимулює їх активність, культивує професійну честь, патріотизм, лояльність до установи, підвищує відповідальність за виконання обов'язків, а також покращує комунікацію та взаємодію між співробітниками. В межах високорозвиненої організаційної культури кожен працівник має чітке бачення своєї позиції в загальній структурі організаційних зв'язків, розуміє очікування колег та керівництва, а також власну відповідальність за реалізацію поставлених цілей. Така культура сприяє створенню мотиваційно сприятливого простору, що є основою для професійного та кар'єрного розвитку. Керівник установи, розуміючи внутрішні мотиватори працівників, формує мотиваційну структуру колективу, підсилює позитивні стимули та нейтралізує небажані, використовуючи пряме чи опосередковане заохочення. Спільність мотивів та стимулів повинна бути спрямованою, відповідати системі індивідуальних вподобань працівників, системі колективних преференцій, а також корелювати з цінностями та традиціями установи [60]. Створення такого середовища є ключовим фактором у формуванні стабільного, ініціативного та результативного науково–педагогічного колективу.

До основних елементів мотивуючої організаційної культури можна віднести: – *філософію (місію) установи*, яка є визначальною для її існування, окреслює ідеологію взаємодії з працівниками та навколишнім світом. Місія має бути ясно

викладена у керівних документах (стратегіях розвитку, політиці якості та інше), впроваджена в систему внутрішнього контролю, а також активно комунікувати внутрішньо та зовні (на вебсайті, у презентаціях, на зустрічах). – *Провідні цінності*, що гуртують працівників навколо спільних прагнень та завдань: інноваційність, відкритість, командна робота, професійна відповідальність. Вони є підґрунтям, на якому ґрунтуються всі управлінські рішення; – *норми та правила*, що формують етичний стрижень співпраці в колективі. Це – неформальні (або офіційно закріплені в документах) стандарти поведінки, що визначають принципи професійної взаємодії, взаємоповагу, доброзичливість, обов'язок; – *психологічний мікроклімат*, що відображається в природі взаємин між людьми, емоційному забарвленні спілкування, мірі довіри, підтримки та взаєморозуміння в колективі, а також у взаємодії із зовнішніми партнерами. Сприятлива атмосфера сприяє зниженню професійного виснаження та збільшенню продуктивності праці. – *Поведінкові звичаї* – святкування, традиційні зустрічі, використання фразеології чи символіки установи, які зміцнюють командний дух та корпоративну приналежність, наприклад: церемонія нагородження кращих спеціалістів, організація свят, посвята нових співробітників, щотижневі інформаційні наради [41].

В установі необхідною умовою якісного управління працівниками є наявність розробленої, затвердженої та доведеної до відома всіх наукових працівників Стратегії розвитку установи. Даний стратегічний документ повинен відображати не лише загальні напрями вдосконалення діяльності установи, а й містити механізми мотивування працівників до інтелектуальної праці, пов'язуючи інституційний прогрес із професійним зростанням кожного працівника.

Принципи розроблення стратегії:

- для розробки Стратегії потрібно залучити широке коло працівників, щоб вони відчували себе частиною майбутнього інституції.

- Працівники мають усвідомлювати взаємозв'язок між успіхом установи та їхнім особистим зростанням, розуміти, що досягнення великих, але реалістичних цілей позитивно позначиться на їхній професійній кар'єрі.
- Стратегія повинна містити чітко сформульовану місію, конкретні задачі для розвитку, а також визначені критерії ефективності, як якісні, так і кількісні, для оцінювання прогресу.
- Кожен працівник повинен розуміти свою роль у реалізації цієї Стратегії та бути особисто зацікавленим у досягненні поставлених цілей.

Окремим розділом Стратегії повинна бути сформульована політика установи з мотивування працівників до інтелектуальної діяльності. Цей документ встановлює основні принципи, завдання та очікувані результати системи стимулювання. На підставі цієї політики розробляється, обговорюється в колективі, затверджується наказом по установі і впроваджується Положення про заохочення. Положення про заохочення співробітників установи має на меті збільшити їхню мотивацію, стимулювати професійний запал і покращити якість виконання посадових задач, використовуючи систему заохочувальних заходів, що включають моральне, матеріальне, символічне та кар'єрне стимулювання. У внутрішній діяльності установи передбачено різні види заохочень: моральні відзнаки (подяки, грамоти, публічне схвалення), матеріальні винагороди (премії, доплати, оплата освітніх програм, додаткові дні відпочинку), символічні відзнаки (дипломи, нагороди, сертифікати, подарунки) та можливості кар'єрного зростання (рекомендації для участі в професійних програмах, підвищення по службі, долучення до керівних або проєктних починань).

В установі варто розгорнути систему заходів, націлених на покращення знань та кваліфікації управлінців, зокрема тих, хто очолює наукові та організаційні підрозділи, щодо сучасних підходів до мотивації працівників. Особливого значення набуває формування чіткого розуміння ефективних способів спонукання науковців до результативної праці, виявлення ініціативи, участі в інноваційних розробках та реалізації грантових проєктів. Для досягнення цієї мети доречно

проводити в установі періодичні семінари, практичні воркшопи, навчальні тренінги, а також розробляти програми особистого та онлайн-навчання для керівників. Ці заходи мають бути спрямовані на оволодіння дієвими стратегіями нематеріального та матеріального заохочення, емоційного лідерства, побудови команди, коучингових методів, практик зворотного зв'язку та визнання досягнень співробітників [24, ст. 5].

Одним із дієвих підходів може стати залучення фахівців ззовні: досвідчених бізнес-тренерів, кваліфікованих фасилітаторів, що добре знаються на тонкощах HR-менеджменту, організаційному розвитку й психології мотивації. Організація подібних ініціатив сприятиме не лише покращенню управлінських навичок керівництва, а й формуванню атмосфери підтримки, заохочення та професійного росту працівників, що неодмінно вплине на загальний рівень задоволеності працівників, їх кар'єрне зростання та ефективність наукової роботи. У майбутньому варто розглянути можливість включення тренінгів з мотивації до програм підвищення кваліфікації керівників, а також розробку внутрішніх положень або рекомендацій щодо створення сприятливого мотиваційного клімату в організації.

З організаційної точки зору, діяльність умов для ефективного спонукання науковців до праці має бути визначена стратегічним пріоритетом адміністративної установи. Для посилення ефективності цих зусиль є сенс сформувати окремий структурний підрозділ, що опікуватиметься мотивацією, питаннями інтелектуальної власності та трансфером технологій. Цей підрозділ координуватиме цілий комплекс заходів, спрямованих на заохочення працівників, популяризацію їхніх здобутків, створення сприятливого середовища для професійного розвитку та матеріального стимулювання, тісно співпрацюючи з іншими підрозділами установи.

Саме створення такого підрозділу дасть змогу зосередити управлінський ресурс на питаннях мотивації, гарантувати відкритість і безперервність процесів заохочення, сприяти створенню сприятливого організаційного клімату для

професійного зростання працівників, а також зміцнити позиції установи в науковому, інноваційному та освітньому просторі.

Висновки до другого розділу

З метою діагностики мотивації працівників до кар'єрного зростання в установі у державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277 Деснянського району міста Києва» було організовано та здійснено констатувальний етап педагогічного дослідження. Дослідження відбувалося у три етапи: на першому етапі визначалися проблеми та цілі мотиваційної системи закладу; на другому – проводився збір інформації шляхом опитування та анкетування, а також її систематизація; на третьому – здійснено аналіз отриманих даних, узагальнення результатів і формулювання висновків та рекомендацій щодо удосконалення мотиваційної політики.

Діагностика структури та рівня професійної мотивації педагогічних працівників за MWMS і WEIMS у Ліцеї №277 Деснянського району міста Києва дозволила констатувати, що у керівників і педагогів переважає внутрішня та ідентифікована мотивація, тоді як у спеціалістів і методистів – зовнішня або інтроєктована. Це свідчить про потребу посилювати внутрішні мотиватори через наставництво, професійні спільноти, індивідуальні плани розвитку та гейміфіковані формати навчання. Запропонована система стимулювання базується на принципах SDT і забезпечує психологічно безпечне середовище розвитку персоналу.

Організаційно–методичне забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей № 277» ґрунтується на комплексному підході до мотивації педагогів. Основу становлять організаційні, економічні, матеріально–технічні та соціально–психологічні методи, що формують стійку мотиваційну систему, спрямовану на розвиток працівників. До ключових організаційних аспектів належать: удосконалення матеріального стимулювання (премії, надбавки, диференційована

оплата праці), раціональна організація трудового процесу (гнучкий графік, ротація, чітке визначення обов'язків), врахування базових потреб працівників (стабільність, визнання, самореалізація).

В умовах воєнного стану набувають особливої значущості адаптивні, гнучкі та інноваційні підходи до професійного розвитку: тренінги, кейс–методи, наставництво, коучинг, дистанційне та модульне навчання. Водночас моральна підтримка, взаємодопомога, психологічна стійкість та адаптивність педагогів стають критично важливими для підтримання мотивації, безперервного професійного зростання та ефективного функціонування освітнього процесу в нестабільних умовах. Комплексний підхід до стимулювання співробітників дозволяє ефективно поєднати інтереси працівників і стратегічні цілі навчального закладу, забезпечуючи якісний освітній процес і професійний розвиток колективу та самої установи.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання педагогічних працівників до кар'єрного зростання у Ліцеї № 277 розроблено «Дорожню карту впровадження заходів стимулювання», що окреслює основні етапи реалізації ініціатив, відповідальних осіб, ресурси, терміни та ключові показники результативності (KPI), забезпечуючи системність і контроль процесу та розроблені методичні рекомендації щодо реалізації організаційно–методичного забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі.

Завдяки системному та комплексному підходу, підтримці з боку керівництва та створенню умов для особистісного й кар'єрного розвитку працівників забезпечується стабільне підвищення результативності діяльності всього освітнього закладу.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових джерел та проведене експериментальне дослідження дало змогу зробити висновки:

1. Проаналізувавши сучасні наукові підходи та концепції стимулювання працівників до кар'єрного зростання в організаціях встановлено, що підходи до вивчення проблеми кар'єри, а саме проблема вивчення стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі базується на інтеграції різних теорій мотивації, професійного розвитку та самореалізації особистості. Проблематика стимулювання працівників до кар'єрного зростання привертала увагу багатьох українських українських (О. Грішнова, М. Денисенко, Д. Мельничук, Л. Мельник, О. Крушельницька, А. Колот, С. Цимбалюк, В. Савченко, Г. Суков, Ф. Хміль, Л. Шимановська–Діанич), та зарубіжних науковців (М. Амстронг, Дж. Джой–Маттьюз та інші). У своїх працях вони зосереджують увагу на розвитку систем мотивації персоналу та визначають ключові напрями їх удосконалення, орієнтовані на підвищення якості трудового життя. Визначено, що поняття «кар'єра» має розглядатися не лише як професійне зростання, а й як процес послідовної зміни трудових ролей, спрямованих на досягнення вищого соціального статусу та професійної компетентності. Це дозволяє поєднувати індивідуальні цілі працівників із стратегічними завданнями установи. Професійна кар'єра – процес, який визначається як: послідовність зміни робочого стану людини; процес зміни подій, обставин активного просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності.

2. Дослідивши особливості та трансформацію методів стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установах України в умовах воєнного стану з'ясовано, що класифікація методів стимулювання працівників у сучасних установах охоплює організаційно–адміністративні, соціально–психологічні та економічні методи. Водночас їх ефективність визначається внутрішніми умовами (мотивація досягнень, активність, прагнення до самореалізації, здатність долати професійні труднощі) та зовнішніми умовами (сприятливе професійне середовище,

що підтримує розвиток і кар'єрне просування). Класифікаційні критерії за видами стимулів, спрямованістю та рівнем організації дозволяють створити системний підхід до побудови мотиваційної політики в установі.

3. Проведений аналіз довів, що в умовах воєнного стану в Україні методи стимулювання працівників зазнали суттєвої трансформації. Традиційні матеріальні стимули втрачають пріоритет, натомість зростає значення нематеріальних чинників: психологічної підтримки, емоційної стабільності, створення безпечних і гнучких умов праці. Установи намагаються забезпечувати базові потреби працівників, надають фінансову допомогу для подолання форс–мажорних обставин, а також впроваджують програми професійного розвитку та психологічного супроводу. Це дає змогу зберігати продуктивність, підвищувати рівень довіри та зміцнювати стійкість організацій у кризових ситуаціях. Визначено, що ефективне стимулювання кар'єрного зростання працівників є багатокомпонентним процесом, який має враховувати як індивідуальні особливості особистості, так і соціально–економічні та суспільно–політичні виклики. Формування адаптивної мотиваційної системи забезпечує розвиток працівників, підвищення ефективності діяльності установи та її здатність функціонувати в умовах нестабільності.

4. Результати констатувального етапу дослідження показали, що проведена діагностика структури і рівня сформованості професійної мотивації працівників державного закладу повної загальної середньої освіти «Ліцей № 277» Деснянського району м. Києва за методикою Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) дозволила виявити структуру та вираженість різних типів мотивації відповідно до теорії самовизначення (SDT). Застосована методика (MWMS) визначила домінуючі типи мотивації працівників, виявила рівень їхньої автономності та напрями вдосконалення системи стимулювання працівників у межах установи.

Отримані результати свідчать, що *керівники закладу* мають найвищі показники внутрішньої (94 %) та ідентифікованої мотивації (92 %), що свідчить про їхню високу самореалізацію, ініціативність та стратегічну орієнтацію. *Педагогічні*

працівники всіх категорій (основна група вибірки – 82 %) демонструють домінування автономної мотивації (близько 85 %), що говорить про стійке професійне залучення. *Спеціалісти та методисти* показують вищу залежність від зовнішніх стимулів (65–70 %), але загальний рівень мотивації залишається позитивним. Амотивованість низька у *всіх категоріях*, найменша – у керівників (30 %), що свідчить про відсутність байдужості до професійної діяльності.

Діагностика за методикою MWMS засвідчила, що для підвищення рівня автономної мотивації та професійної залученості педагогічних працівників необхідно забезпечити поєднання зовнішніх, внутрішніх стимулів та організувати підтримку автономії, створення умов для прояву компетентності та соціальної залученості, що відповідає базовим потребам теорії самовизначення (SDT).

5. Організаційно-методичне забезпечення стимулювання працівників до кар'єрного зростання – це цілісна система внутрішніх нормативних документів, управлінських процедур і методичних засобів установи, що узгоджується зі стратегією розвитку та чинним законодавством, і включає організаційну складову (принципи, локальні нормативні акти, ролі, процедури) та методичну складову (валідні інструменти й критерії оцінювання). До ключових організаційних механізмів належать: удосконалення системи матеріального стимулювання (премії, надбавки, диференційована оплата праці), раціональна організація трудового процесу (гнучкий графік, ротація кадрів, чітке визначення функціональних обов'язків), врахування базових потреб співробітників (стабільність зайнятості, визнання, можливість самореалізації). Важливою складовою є також соціально–психологічні методи, серед яких особливе значення мають розвиток корпоративної культури, підтримка взаємодопомоги у колективі, створення сприятливого морально–психологічного клімату.

6. Розроблені методичні рекомендації щодо стимулювання працівників до кар'єрного зростання в державному закладі повної загальної середньої освіти «Ліцей №277» Деснянського району м. Києва спрямовані на створення умов для професійного розвитку працівників та формування індивідуальних

освітньо – кар’єрних траєкторій. Встановлено, що ефективна реалізація організаційно – методичного забезпечення потребує поєднання психолого–педагогічної підтримки з практичними інструментами професійного розвитку. Система стимулювання у ліцеї ґрунтується на двох взаємопов’язаних складових: організаційній (локальні акти, ролі, процедури) та методичній (інструменти, критерії, метрики). Особливе значення в умовах воєнного стану мають адаптивні та гнучкі підходи: наставництво, коучинг, дистанційні формати підвищення кваліфікації, тренінги з розвитку стресостійкості та професійної адаптації. Такі заходи дозволяють зберегти мотивацію, забезпечити психологічну підтримку, сприяти професійній мобільності педагогів.

Мету дослідження досягнуто: усі завдання виконано. Запропонована система стимулювання працівників до кар’єрного зростання спирається на емпірично підтверджені результати MWMS/WEIMS, що відповідають теорії самовизначення. Практичне значення полягає у можливості використання цих інструментів для моніторингу мотивації працівників ЗЗСО, оцінювання ефективності стимулювання та розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алістаєва А. В. Управління розвитком персоналу промислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / А. В. Алістаєва ; Приазовський держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2010. 21 с.
2. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих / О. Баніт // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка. 2018. № 2. С. 169–176.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк : ДонНУЕТ, 2017. 229 с.
5. Барна О. А. Метод “shadowing” як інструмент обміну професійним досвідом серед педагогів / О. А. Барна // Освітній простір України. 2021. № 1. С. 49–54.
6. Баценко Л. М., Галенін Р. В. Професійний розвиток персоналу як фактор позитивних зрушень в діяльності сільськогосподарських підприємств / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2013. № 3. С. 130–135.
7. Безтелесна Л. І., Печенюк А. В. Управління професійним розвитком науково–педагогічних працівників : монографія / Л. І. Безтелесна, А. В. Печенюк. Рівне : НУВГП, 2016. 198 с.
8. Безтелесна Л. І., Юрчик Г. М. Прогнозування та регулювання зайнятості населення регіону : монографія / Л. І. Безтелесна, Г. М. Юрчик. Рівне : НУВГП, 2010. 222 с.
9. Василенко В. М., Дружиніна В. В. Результативність функціонування ринків праці: багаторівневий вимір [Електронний ресурс] / В. М. Василенко, В. В. Дружиніна // Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 481–488.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/86.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

10. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу : наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 252 с.
11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
12. Гессен Д., Еріксен Т. Біг на місці: парадокси конкуренції / Д. Гессен, Т. Еріксен. К., 2014.
13. Гончаренко О. Г., Демченко О. П. Вища освіта у системі факторів інноваційного розвитку / О. Г. Гончаренко, О. П. Демченко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка : зб. наук. праць. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. № 1(9). С. 110–111.
14. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С. 86–91.
15. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. Х. : Харк. нац. екон. ун–т. ; ІНЖЕК, 2007. 184 с.
16. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття "стимулювання" / О. М. Гуцан, В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки. 2020. № 4 (6). С. 7–13.
17. Демко І. І. Особливості організації оплати праці на підприємстві / І. І. Демко // Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України. Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір. Львів, 2013. Вип. 1 (99). С. 490–496.
18. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки / М. П. Денисенко, Л. С. Мельник // Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94–100.

19. Дзекун Ю. О. Розвиток персоналу як складова мотивації трудової діяльності / Ю. О. Дзекун // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 71–78.
20. Долинський Є. В. Мотиваційні чинники професійного розвитку педагогічних працівників / Є. В. Долинський. Київ : ПООД НАПН України, 2019.
21. Закон України "Про Конституцію України" від 28.06.1996 № 254–к/96–ВР.
URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/suchasnyy_konstytucionalizm_problemy_teoriyi_ta_praktyky_2019.pdf (дата звернення: 23.05.2025).
22. Заклекта О. Суть та класифікація інвестицій у розвиток персоналу підприємства / О. Заклекта // Теоретичні та практичні питання економіки : зб. наук. праць / за заг. ред. Ю. І. Єханурова, А. В. Шегди. К. : Видавничо–поліграфічний центр „Київський університет”, 2007. Вип. 14. С. 232–237.
23. Казакова Т. С. Актуалізація проблеми управління професійною кар’єрою на підприємстві / Т. С. Казакова // Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті : матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції. 14–15 лютого 2017 р., м. Київ, 2017. С. 126–129.
24. Казакова Т. С. Розвиток професійної кар’єри на основі узгодження інтересів закладу вищої освіти і кар’єрних стратегій індивіда / Т. С. Казакова.
25. Калюжна Н. Г. Матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників у системі управління підприємством / Н. Г. Калюжна // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 289–298.
26. Карамушка Л. М. Організаційна культура освітніх організацій: зв’язок між рівнем розвитку та «зовнішніми» характеристиками організації / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2014. Т. I: Організаційна психологія. Вип. 41. С. 3–12.

27. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. К. : Інститут економіки промисловості НАН України ; ДонУЕП, 2008. 363 с.
28. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А. О. Климчук, А. М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fd94869c-ec68-4ccb-8bad-f56029ffbd63/content> (дата звернення: 10.11.2025).
29. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / О. В. Коваленко, А. В. Гоголенко. 2014. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf (дата звернення: 15.07.2022).
30. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2002.
31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
32. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи / В. Котковський, Б. Самородов, А. Чхеайло // Економічний розвиток. 2023. № X. С. 20.
33. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія / В. Є. Куриляк, В. С. Мазур. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 304 с.
34. Лук'янова Л. Б. (ред.) Менеджмент освіти: сучасні технології управління закладом освіти / за ред. Л. Б. Лук'янової. Київ : Педагогічна думка, 2021.
35. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом / А. О. Мельник, Л. С. Мельник // Науково–виробничий журнал «Бізнес–навігатор». 2018. № 4 (47). С. 94–98.
36. Мельничук Ю. О. Peer coaching як засіб професійного розвитку педагогів / Ю. О. Мельничук // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.

2021. № 1(105). С. 134–142.

URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732214/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20.pdf>.

37. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу під час воєнного стану / Г. Мутерко // Економіка та суспільство. 2023. С. 52.
38. Пастух Л. В. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / Л. В. Пастух // Проблеми сучасної психології. 2018. № 40. С. 306–320.
39. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток : монографія / за наук. ред. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.
40. Погорєлова Т. О., Ігнатєва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорєлова, Ю. І. Ігнатєва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.
41. Посібник з формування організаційної культури на державній службі / НАДС України. Київ, 2021.
URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichniy-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichniy-sluzhbi> (дата звернення: 10.11.2025).
42. Садовий М. М., Карлін М. І. Нове розуміння продуктивності праці та її стимулювання у трансформаційний період / М. М. Садовий, М. І. Карлін // Вісник Київського ун-ту. 1995. Вип. 3. С. 91–103.
43. Самойленко А. А. Особливості застосування КПІ в системі мотивації персоналу на підприємстві / А. А. Самойленко // Ефективна економіка. 2014.

№ 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 10.09.2025).

44. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Е. Сардак // Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
45. Стефанишин О., Пиц В. Особливості змісту категорії «людський потенціал» в умовах розвитку інноваційної економіки України / О. Стефанишин, В. Пиц // Галицький економічний вісник. 2010. № 3. С. 161–169.
46. Телетов О. С. Мотивація навчання як основа реформування освіти / О. С. Телетов // Освіта Сумщини. 2013. № 3 (19). С. 47–52.
47. Ткаченко А. О. Поняття та структура інтелектуального капіталу підприємства / А. О. Ткаченко // Управління розвитком. 2013. № 12 (152). С. 27–29.
48. Тюхтенко Н. А. Значення професійної мотивації для соціокультурного зростання молоді / Н. А. Тюхтенко // Культура здоров'я як предмет освіти : зб. наук.–метод. пр. К. : Херсон, 1998. С. 118–121.
49. Тюхтенко Н. А. Мотиваційні аспекти функціонування управлінського персоналу підприємства / Н. А. Тюхтенко // Науково–виробничий журнал «Бізнес–навігатор». 2013. № 2 (31). С. 280–285.
50. Тюхтенко Н. А. Мотиваційні основи професійного самовизначення молоді / Н. А. Тюхтенко // Україна: аспекти праці. 1999. № 1. С. 15–18.
51. Тюхтенко Н. А., Казакова Т. С. Професійна кар'єра менеджера у сучасному корпоративному бізнесі / Н. А. Тюхтенко, Т. С. Казакова // Україна – Болгарія – Європейський союз: сучасний стан та перспективи : матеріали V Міжнародної науково–практичної конференції. Варна (Болгарія), 2016. С. 239–242.
52. Тюхтенко Н. А., Казакова Т. С. Роль управління професійною кар'єрою у підвищенні соціально–економічної ефективності діяльності підприємства / Н. А. Тюхтенко, Т. С. Казакова // Актуальні питання економічного розвитку

- в сучасних умовах : матеріали III Усеукраїнської науково–практичної Інтернет–конференції. 29–30 березня 2018 р. Херсон, 2018. С. 59–60.
53. Філоненко Л. А. Мотиваційні стимули укріплення ефективності соціально–позитивної поведінки / Л. А. Філоненко. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/708996/1/%D0%A4%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.PDF> (дата звернення: 10.11.2025).
54. Форбс Україна. HR під час війни: як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи // Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 10.11.2025).
55. Хміль Н. І. Гейміфікація як засіб мотивації в освітньому процесі / Н. І. Хміль // Наукові записки. Серія: Психолого–педагогічні науки. 2022. № 1. С. 112–117.
56. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес–процесами в компанії / Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
57. Цимбалюк І. М. Психологія управління / І. М. Цимбалюк. К. : Професіонал, 2008. 623 с.
58. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика / С. Цимбалюк // Довідник аграрника. 2009. № 2 (80). С. 86–98.
59. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико–методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 359 с.

60. Шевченко Н. Л. Структура заробітної плати: теоретичні проблеми / Н. Л. Шевченко // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2014. № 1. С. 182–190.
61. Шкурупій О. В., Франко Л. С. Багаторівнева модель ефективності створення та використання людського капіталу / О. В. Шкурупій, Л. С. Франко // Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 5–10.
62. Шульга Ж. О. Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія / Ж. О. Шульга // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. № 2 (10). С. 106–111.
63. Щербата Т. С. Розвиток партнерства з ВНЗ при стратегічному управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. С. Щербата // Трансформаційні процеси в економіці України: глобальні та регіональні аспекти : матеріали міжнародної науково–практичної інтернет–конференції. 15–16 грудня 2016 р. Львів, 2016. С. 117–121.
64. Яковенко О. І., Макєєва Є. Теоретичні засади системи мотивації педагогічних працівників до впровадження інновацій / О. І. Яковенко, Є. Макєєва // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-05> (дата звернення: 10.11.2025).
65. Яковлєва О. В. Основні напрями управління інтелектуальними ресурсами та інтелектуальним капіталом промислового підприємства / О. В. Яковлєва // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 2(18). С. 116–119.
66. Ярема І. І., Босак А. О. Інтелектуальний капітал підприємства: структурний підхід / І. І. Ярема, А. О. Босак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 138–143.
67. Adams J. S. Toward an understanding of inequity / J. S. Adams // Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 67. P. 422–436.

68. Alderfer C. P. The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics / C. P. Alderfer. 2005.
69. Baard M. F., Avey J. B., Van den Broeck A. A self-determination theory perspective on hybrid work motivation: The role of psychological needs / M. F. Baard, J. B. Avey, A. Van den Broeck // Journal of Business and Psychology. 2024. Vol. 39, No 1. P. 17–31.
70. Collin K. Promoting teacher development through workplace learning: The case of secondments / K. Collin, S. Paloniemi, J. P. Mecklin // Journal of Workplace Learning. 2010. Vol. 22, No 2. P. 105–118. URL: <https://www.taxjournal.com/content/people-and-firms>.
71. Gagné M. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries / M. Gagné [et al.] // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2015. Vol. 24, No 2. P. 178–196.
72. Gkolia S., Tsolis A. L., Giannopoulos I. The role of sincerity as a motivating factor to work for non-profit organizations / S. Gkolia, A. L. Tsolis, I. Giannopoulos // Humanities & Social Sciences Reviews. 2024. Vol. 12, No 1. P. 651–658. URL: <https://mgesjournals.com/hssr/article/view/hssr.2020.8178>.
73. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 16, No 2.
74. Heckhausen H., Schmalt H., Schneider K. Achievement motivation in perspective / H. Heckhausen, H. Schmalt, K. Schneider. Academic Press.
75. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? / Harvard Business Review. 1968. Vol. 46, No 1. P. 53–62. URL: https://dochangeright.com/how-to-create-a-team-dynamic-that-results-in-better-business-outcomes/?gad_source=1&gad_campaignid=15287466431&gbraid=0AAAAACz41d1DIXGYyfq2zHjGg3lVBygXh&gclid=Cj0KCQiA6NTJBhDEARIsAB7QH-D0ZB3SGj-iSZprLE_VVwhy4H1dJ_XF6wNbTR8WRPocIRFbA_8h-KMaAuDqEALw_wcB (дата звернення: 13.10.2025).

76. Kirchler E., Hoelzl E. Economic Psychology: An Introduction / E. Kirchler, E. Hoelzl. Cambridge : Cambridge University Press, 2018.
77. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. A. O. Klymchuk, A. N. Mikhailov // Marketing and Management of Innovations. 2018. No 1. P. 218–234. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4wbBGxB7/>.
78. Lawler E. E. [et al.]. J. Organiz. Behav., 2, 149–150 / E. E. Lawler, D. A. Nadler, C. Cammann // J. Organiz. Behav. 1980. Vol. 2. P. 149–150. URL: https://www.researchgate.net/publication/377330702_An_organizational_behavior_human_resource_management_perspective_on_the_roles_of_people_in_a_service_organization_context_frameworks_and_themes.
79. Maslow A. H. A theory of human motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. 1943. Vol. 50. P. 370–396.
80. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. Cambridge, MA : Harvard, 1933.
81. McClelland D. C. Human Motivation / D. C. McClelland. New York : Press Syndicate of the University of Cambridge, 1990.
82. McClelland D. C., Winter D. G. Motivating economic achievement / D. C. McClelland, D. G. Winter. New York : Free Press.
83. McGregor D. Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor / D. McGregor ; eds. W. G. Bennis, E. H. Schein, C. McGregor. MIT Press.
84. Minbaeva D., Muratbekova-Touron M. Talent management in the digital era: The role of data analytics and artificial intelligence / D. Minbaeva, M. Muratbekova-Touron // Human Resource Management Review. 2023. Vol. 33, No 3. P. 100918.
85. Ouchi W. G. Theory Z / W. G. Ouchi. New York : Avon Books, 1981.
86. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness / R. M. Ryan, E. L. Deci. Guilford Press, 2017.

87. Super D. E. A life-span space approach to career development / D. E. Super // Career choice and development / D. Brown, L. Brooks and Associates (Eds.). Hillsdale, NJ : Erlbaum, P. 197–261.
88. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor URL: <https://dn790007.ca.archive.org/0/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
89. Taylor F.W. A Piece-Rate System. Transactions of the American Society of Mechanical Engineers. p. 856–883.
90. Van den Broeck A. Self-Determination Theory at Work: Recent Developments and Future Directions / A. Van den Broeck, H. Leroy, M. Hooghe // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023. Vol. 10. P. 245–271.
91. Vroom V. Work and Motivation / V. Vroom. Malabar, Florida : Robert E. Krieger Publishing Company.
92. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision Making / V. H. Vroom, P. W. Yetton. Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник Multidimensional Work Motivation Scale (український переклад, скорочена версія)

Оцініть твердження від 1 («зовсім не відповідає») до 7 («повністю відповідає»):

1. Я працюю, бо отримую задоволення від своєї роботи (внутрішня мотивація).
2. Я працюю, бо хочу вдосконалювати свої професійні навички (ідентифікована регуляція).
3. Я працюю, щоб пишатися своїми досягненнями (інтроєктована регуляція).
4. Я працюю, щоб отримати схвалення керівництва (зовнішня регуляція).
5. Я працюю, хоча не бачу в цьому сенсу (амотивація).
6. Я працюю, бо це дає мені можливість розвиватися професійно (внутрішня мотивація).
7. Я працюю, бо хочу бути компетентним у своїй справі (ідентифікована регуляція).
8. Я працюю, щоб уникнути почуття провини (інтроєктована регуляція).
9. Я працюю, очікуючи матеріальну винагороду (зовнішня регуляція).
10. Я працюю без особливого бажання, просто тому, що так треба (амотивація).

Інтерпретація середніх балів

Середній бал	Рівень вираженості	Інтерпретація
1.0 – 2.9	Низький	Тип мотивації практично відсутній або незначний.
3.0 – 4.9	Середній	Мотивація частково проявляється, може бути ситуативною.
5.0 – 7.0	Високий	Виразений тип мотивації, що суттєво впливає на поведінку.

Інформаційний лист

- Назва дослідження: «Стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі (на прикладі Ліцею № 277)».
- Мета: з'ясувати чинники мотивації/стимулювання та оцінити ефективність організаційно-методичних заходів.
- Процедури: одноразове анонімне анкетування ($\approx 15\text{--}20$ хв), можливі повторні вимірювання через 6–12 міс.
- Добровільність: участь добровільна; можна відмовитися у будь-який момент без пояснень.
- Ризики/вигоди: ризики мінімальні; вигоди – покращення умов праці та РД.
- Конфіденційність: відповіді анонімні/знеособлені; дані зберігаються у захищених файлах; публікуються у зведеному вигляді.

Контакти: Дослідниця – _____; Наукова керівниця – _____; Контакт з етики – _____.

Форма інформованої згоди учасника дослідження

Я, _____

(прізвище, ім'я, по батькові – не обов'язково)

ознайомлений(а) з метою, змістом і процедурою дослідження «Методи стимулювання працівників до кар'єрного зростання в установі».

Мені повідомлено, що:

- участь є добровільною;
- опитування є анонімним;
- отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукових цілей;
- я можу відмовитися від участі в будь-який момент без жодних наслідків.

Підтверджую свою інформовану згоду на участь у дослідженні.

Дата _____ Підпис _____

Інструкція для респондентів
Шановні колеги!

Ми проводимо наукове дослідження, присвячене вивченню методів стимулювання педагогічних працівників до професійного та кар'єрного зростання. Просимо Вас дати щирі відповіді на запитання анкети. Опитування є **анонімним**, отримані результати будуть використані в **узагальненому вигляді** виключно для наукових цілей.

Будь ласка, уважно прочитайте кожне твердження та оберіть відповідь, що найбільше відповідає Вашій думці, позначивши відповідну цифру в бланку опитувальника.

Дякуємо за Вашу участь і сприяння дослідженню!

**Дорожня карта впровадження організаційно-методичного забезпечення
стимулювання кар'єрного зростання (Ліцей № 277)**

Мета: упродовж 12 місяців створити сталу систему матеріальних і нематеріальних стимулів, наставництва та професійного розвитку (PD) із прозорими правилами й вимірюваними результатами.

KPI: PI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності. Тобто це чіткі, вимірювані критерії, за якими можна оцінити, наскільки успішно виконано певний захід або досягнуто ціль.

KPI = «як ми зрозуміємо, що це спрацювало?»

K1 – частка педагогів з ІПР (індивідуальний план розвитку), %

K2 – частка педагогів, залучених у наставництво / peer-coaching, %

K3 – середній бал задоволеності стимулюванням (1–5)

K4 – частка працівників із переважанням внутрішньої та ідентифікованої мотивації (за методикою MWMS), %

K5 – плинність кадрів, % на рік (менше – краще)

K6 – частка педагогів із ≥ 24 год/рік PD, %

K7 – частка працівників, які вважають винагороди справедливими, %

Заходи (що зробити)	Відповідальні	Ресурси /бюджет	Основні КРІ	Джерела даних	Ризики та пом'якшення
<i>Етап: 0–30 днів (швидкий старт)</i> 1) Оновити/затвердити Положення про заохочення; 2) Утворити Комісію з заохочень; 3) Провести стартове опитування (задоволеність, індекс мотивації); 4) Запустити е-форму ідей визнання; 5) Відкрити реєстр наставників	Директор ; заст. з НВР; гол. МО; HR/кадри	0–15 тис. грн (друк, опитування)	K3 (T0), K4 (T0)	Опитування; накази; протоколи	Блекаути/тривоги → дубль-канали комунікації, резервні дати
<i>31–90 днів</i> 1) Скласти ІПР для $\geq 60\%$ педагогів; 2) Запустити реєр-coaching (пари/тріади); 3) Календар PD (≥ 2 події/міс.); 4) Публічне визнання; 5) Мікротренінг керівників зі зворотного зв'язку	Заст. з НМР; керівники МО; психолог	10–30 тис. грн (тренінги, матеріали)	K1 $\geq 60\%$; K2 $\geq 30\%$; K6 $\geq 30\%$	Журнали МО; відомості PD; реєстр наставництва	Перевантаження → гнучке планування, PD у «вікна»/онлайн
<i>3–6 міс.</i> 1) Проміжне вимірювання (K1–K7); 2) Гейміфікація PD (бейджі/квести);	Комісія з заохочень бухгалтерія; керівники МО	20–50 тис. грн (малі премії/відзнаки)	K2 $\geq 45\%$; K3 +0,3; K6 $\geq 50\%$	Опитування; бухзвіт; реєстри PD	Бюджетні обмеження → більша частка нематеріальних

3) Пілот secondment/shadowing; 4) Оновлення системи преміювання					стимулів, партнерства
6–12 міс. 1) Підсумкове вимірювання й перегляд КРІ; 2) 100% охоплення новачків наставництвом; 3) Підписки на PD-платформи; 4) Кадровий резерв; 5) Цикл «ідея→тест→визнання»	Директор педрада; HR/кадри	30–80 тис. грн (підписки/гранти/партнерства)	$K1 \geq 85\%$; $K2 \geq 60\%$; $K3 \geq 4,0$; $K4 + 15$ п.п.; $K5 \downarrow$	Підсумкове опитування; звіти МО; атестація	Виснаження → супервізії, групи підтримки, баланс навантаження

Методичні нотатки до КРІ:

КЗ – середній бал блока «Стимулювання та визнання» (1–5).

К4 – зростання частки педагогічних працівників із високим рівнем автономної мотивації (внутрішньої та ідентифікованої) за результатами опитування за методикою Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) протягом 6–12 місяців після впровадження програми професійного розвитку (поріг встановить за даними первинної вибірки).

Додаток Е

Матриця «стимул – потреба – індикатор – вимір»

Стимул / захід	Яку потребу покриває	Очікувана поведінкова зміна	Індикатор/метрика	Коли міряємо
Публічне визнання (подяки, дошка пошани, сайт)	Визнання / приналежність	Більше ініціатив, участі у проєктах	% відзначених; кількість ініціатив	Журнал відзнак; щоквартально
Наставництво / peer-coaching	Безпека / саморозвиток	Покращення якості уроків,	% наставницьких пар;	Реєстр наставництва; раз/семестр

		менше помилок	оцінка за чек-листами	
Прозора премія за результат	Справедливість / самоповага	Фокус на цілях, дотримання дедлайнів	% досягнутих цілей ІПР; справедливість винагород, %	Аудит ІПР; опитування 2×/рік
Доступ до PD-платформ (курси/вебінари)	Самореалізація	Регулярний PD (≥ 24 год/рік)	% педагогів із ≥ 24 год PD	Облік PD; раз/півріччя
Гейміфікація PD (бейджі/квести)	Залученість	Розширення участі у PD	Середня кількість активностей на працівника	LMS/відомості МО; щоквартально
Shadowing / secondment	Досвід / самоефективність	Перенесення кращих практик	К-сть стажувань; % впроваджених прийомів	Звіти про участь; раз/семестр
Гнучкий графік / дистанційні форми під час тривоги	Безпека	Стабільність проведення занять	% проведених занять; задоволеність умовами	Розклад/опитування; щомісяця

Додаток Є

Положення про преміювання та нематеріальне заохочення педагогічних працівників Ліцею № 277 (шаблон)

«ЗАТВЕРДЖУЮ» _____ (ПІБ, посада, підпис, дата)

1. Загальні положення

1.1. Положення визначає цілі, види, критерії та процедури матеріального і нематеріального заохочення працівників Ліцею № 277.

1.2. Заохочення спрямовані на підвищення професійної мотивації, якості роботи та розвиток кар'єрної траєкторії в умовах воєнного стану.

1.3. Принципи: прозорість, справедливість, своєчасність, відповідність результатам.

2. Види заохочень

2.1. Матеріальні: одноразові премії; надбавки; оплата PD-курсів/сертифікацій; цінні подарунки (у межах законодавства).

2.2. Нематеріальні: публічні подяки; грамоти; дошка пошани; пріоритет у стажуваннях/конференціях; включення до кадрового резерву; наставництво.

2.3. Спеціальні стимули у воєнний час: гнучкий графік/дистанційні формати; часткова компенсація зв'язку/інтернету; психологічна підтримка.

3. Критерії та підстави

3.1. Досягнення ІПР; інновації; участь у проєктах/олімпіадах; методичні продукти; наставництво; внесок у безпекові процедури.

3.2. Рішення ухвалює Комісія з заохочень простою більшістю на підставі документальних доказів.

4. Процедура

4.1. Номінація: самономінація; номінація керівника МО/адміністрації; колегіальна пропозиція (≥ 3 підписів).

4.2. Розгляд: щомісячно – нематеріальні; щоквартально – матеріальні.

4.3. Оголошення: наказ + публікація (за згодою працівника).

4.4. Оскарження: письмове звернення до директора у 10-денний строк.

5. Джерела фінансування

5.1. Бюджет; цільові кошти; гранти/партнерства; пріоритет – нематеріальні способи визнання за обмежених ресурсів.

6. Облік і звітність

6.1. Секретар Комісії веде реєстр заохочень і щоквартальний звіт; узгодження з КРІ дорожньої карти (Додаток А).

6.2. Щорічний перегляд Положення з урахуванням даних опитувань і результатів (K1–K7).

Індивідуальний план професійного розвитку (ІПР) працівника (шаблон)

1. Ідентифікація: ПІБ _____; Посада/предмет _____; Стаж _____;

Категорія _____; Наставник/коуч _____.

2. Цілі на рік (SMART):

C1: _____ (до дати __.__.__)

C2: _____ (до дати __.__.__)

C3: _____ (до дати __.__.__)

Дія	Ресурси	Термін	Очікуваний результат	Доказ/артефакт
Курс PD (24 год)	Підписка/грант	I кв.	Сертифікат, конспект	Сертифікат/план
Peer-coaching (6 сесій)	Чек-лист, час у розкладі	Протягом року	2 впроваджені прийоми	Журнал сесій
Відкритий урок / майстер-клас	Методпідтримка	II кв.	Відгук, відеозапис	Відео/рецензія

3. Оцінювання прогресу: Мід-терм (____/____/20__), Підсумок (____/____/20__).

4. Потреби підтримки від адміністрації:

_____.

5. Узгодження: Педагог _____; Наставник/голова МО _____; Заст. з НМР _____.

Відповідальні особи та періодичність моніторингу ключових індикаторів ефективності (KPI)

№	Показник ефективності (KPI)	Відповідальні особи	Періодичність моніторингу	Інструменти / джерела даних
1.	Частка педагогічних працівників, які мають ІПП	Заступник директора з навчально-методичної роботи	Щоквартально	Аналіз ІПП, звіти методичних об'єднань
2.	Частка сформованих наставницьких пар серед педагогів	Керівник команди наставників, HR-фахівець	Раз на півріччя	Накази, списки пар, аналітичні довідки
3.	Відсоток охоплення працівників тренінгами, майстер-класами	Методист / координатор PD	Щомісяця	Журнали обліку, LMS-звіти
4.	Середній бал задоволеності умовами стимулювання	Психолог, координатор внутрішнього моніторингу	Раз на півріччя	Анкетування, онлайн-опитування
5.	Зростання частки педагогічних працівників із високим рівнем автономної мотивації (MWMS)	Психологічна служба, координатор PD	Раз на рік	Психометричне опитування MWMS, аналітичний звіт

Сертифікат учасника конференції в VII Міжнародній студентській науковій
конференції «ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МУЛЬТИДИСЦИПЛІНАРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»



Збірник знаходиться у відкритому доступі:

<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-28.03.2025>.