

**ЗМІСТ**

**ВСТУП.......................................................................................................3**

**РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ................................5**

1.1 Основні теоретичні концепції мотивації персоналу: визначення поняття "мотивація" та її роль у педагогічній діяльності, аналіз класичних теорій мотивації, сучасні підходи до розуміння мотивації в освітній сфері........5

1.2 Чинники, що впливають на мотивацію педагогічних працівників......14

1.3 Взаємозв'язок мотивації та якості педагогічної діяльності: вплив мотивації на навчальний процес та успішність учнів.........................................20

**РОЗДІЛ 2: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПЕДАГОГІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ....................................................................................................26**

2.1 Зв'язок між мотивацією персоналу та інноваційною діяльністю........26

* + 1. Роль мотивації у стимулюванні інноваційної активності педагогічних працівників....................................................................................33

2.1.2 Використання мотивації для сприяння прийняттю та успішному впровадженню інноваційних змін у навчальному процесі.................................38

2.2Розроблення ефективних мотиваційних стратегій для підтримки інноваційних ініціатив серед вчителів та адміністративного персоналу.............46

* 1. Впровадження системи стимулювання та винагород за інноваційні досягнення..........................................................................................................55
  2. Аналіз позитивних практик управління мотивацією персоналу в освітніх закладах для підтримки інноваційної діяльності..................................62

**ВИСНОВКИ............................................................................................72**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..............................................76**

**ДОДАТКИ................................................................................................81**

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** В сучасних умовах питання мотивації праці стає все більш актуальним. Відсутність ефективних стимулів, адекватної оплати праці в організації призведе до незадоволеності роботою, що сприяє зниженню продуктивності праці. Важливою умовою використання трудових ресурсів є формування дієвого механізму стимулювання, адаптованого до сучасних умов та швидких економічних змін. Мотиваційний процес набагато складніший, ніж багато хто думає. Люди мають різні цілі для задоволення і роблять різні дії для досягнення своїх цілей. Помилково вважати, що однаковий підхід до мотивації буде працювати для всіх.

**Ступінь дослідженості проблеми.** Багато вчених в країні та за кордоном проводили дослідження з питань мотивації, а саме: Данюк В. М [16], Бала В. В. [1], Богиня Д. П. [3], Гринько І. М. [13], Занюк С. С. [18], Колот А. М. [23], Лаврененко В. [27] та інші.

Однак, на сьогодні немає ґрунтовної праці, у якій би було досліджено усі аспекти мотивації персоналу, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи: **«Управління системою мотивації персоналу закладу освіти до впровадження інновацій у педагогічний діяльності».**

**Об’єкт дослідження:** мотивація персоналу закладу освіти.

**Предмет дослідження:** оптимальні умови управління системою мотивації у педагогічний діяльності.

**Мета дослідження:** визначити та обгрунтувати системою мотивації персоналу закладу освіти до впровадження інновацій у педагогічний діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Вивчити основні теоретичні концепції мотивації персоналу: визначення поняття «мотивація» та її роль у педагогічній діяльності, аналіз класичних теорій мотивації, сучасні підходи до розуміння мотивації в освітній сфері.
2. Виявити чинники, що впливають на мотивацію педагогічних працівників.
3. З'ясувати взаємозв'язок мотивації та якості педагогічної діяльності: вплив мотивації на навчальний процес та успішність учнів
4. Встановити зв'язок між мотивацією персоналу та інноваційною діяльністю.
5. Дослідити роль мотивації у стимулюванні інноваційної активності педагогічних працівників.
6. Проаналізувати використання мотивації для сприяння прийняттю та успішному впровадженню інноваційних змін у навчальному процесі
7. Простежити за розробленням ефективних мотиваційних стратегій для підтримки інноваційних ініціатив серед вчителів та адміністративного персоналу.
8. Розглянути впровадження системи стимулювання та винагород за інноваційні досягнення.
9. Здійснити аналіз позитивних практик управління мотивацією персоналу в освітніх закладах для підтримки інноваційної діяльності.

**Методи дослідження:** вивчення наукової літератури, аналіз, синтез, узагальнення.

**База дослідження:** Комунальний заклад загальної середньої освіти «Ліцей №10 Хмельницької міської ради».

Теоретична значущість роботи полягає в обґрунтуванні ролі мотивації у стимулюванні інноваційної активності педагогічних працівників. Практична значущість дослідження в тому, що його результати можуть використовуватися в управлінській діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-методичній конференції «Система освіти в Україні: євроінтеграційний вектор розвитку» (25 листопада 2024 р.).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, і списку використаних джерел (46). Основний зміст магістерської роботи викладено на 75 сторінках.

**РОЗДІЛ 1:**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ**

**1.1 Основні теоретичні концепції мотивації персоналу: визначення поняття «мотивація» та її роль у педагогічній діяльності, аналіз класичних теорій мотивації, сучасні підходи до розуміння мотивації в освітній сфері.**

Будь-який соціальний організм, будь то підприємство, соціальний інститут чи країна, на певному етапі свого розвитку неминуче зіткнеться з перешкодами для граничної продуктивності. Оригінальні продукти більше не можуть бути покращені за кількістю та якістю. У цьому випадку удосконалення технологій і підвищення заробітної плати зазвичай не дають значного ефекту, оскільки ці програми вже вичерпані на попередньому етапі. Ось де в гру вступає людський фактор, а саме мотивація.

Одне з найпоширеніших визначень мотивації полягає в тому, що мотив – це цінність діяльності. У цьому визначенні відображається внутрішній стан людини. Сили, які змушують людину діяти певним чином, є як зовнішніми, так і внутрішніми для цієї людини.

Різні люди можуть по-різному реагувати на один і той самий вплив однієї і тієї ж сили в результаті дуже складної системи взаємодій. На цій основі можна припустити, що на мотиваційні процеси людини впливають як внутрішні, так і зовнішні рішення. Важливе місце тут займає поняття мотивації.

Мотивація – це процес впливу на людей, щоб вони діяли певним чином, шляхом пробудження в них необхідної мотивації.

«Чотири принципи достатньої причини» були першою роботою, в якій використано термін «мотивація». Цей термін використовувався для пояснення поведінки людей і тварин.

Термін «мотивація» в сучасній психології використовується по-різному, наприклад:

1. існує комплекс факторів, які визначають поведінку людини (К.Мадлен, Ж. Годфруа);
2. як сукупність мотивів (Платонов);
3. є спонукальний фактор, який викликає активність.
4. психічна регуляція конкретної діяльності є процес психічної регуляції (Магомет – Емінов).
5. як процес рухової дії і як механізм, що визначає виникнення, спрямованість і способи реалізації конкретних форм діяльності (Жидарян);
6. існує система процесів, які відповідають за мотивацію (Вілюнас).

Виходячи з вищеназваних визначень ми можемо їх розділити на два напрямки. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій як сукупність факторів або мотивів. Другий розглядає мотивацію як процес.

Як механізм реалізації вже наявних мотивів мотивація є вторинним явищем по відношенню до мотиву. Процес регуляції діяльності за допомогою мотиву виникає тоді, коли виникає ситуація, що дозволяє реалізувати мотив.

Іванніков В.А. вважає, що актуалізація мотиву починає процес спонукання. Під задоволенням потреби розуміють вже сформований предмет мотиву, наданого людині.

Пілоян Р.А. стверджує, що мотивація і мотив взаємопов'язані, і що мотиви діяльності формуються на основі відповідної мотивації. Ми можемо впливати на мотивацію через розвиток індивідуальних мотивів.

Джидарьян А.І. вважає, що мотивація має більше значення, ніж мотив. Мотив керує діями людини.

За Леонтьєвим О.М., об'єкт, що виступає як засіб задоволення потреби, називається мотивом. Мотив – це предмет, який сприяє задоволенню потреб. Також він стверджує, що існує два види мотивації: первинна і вторинна.

Рішення діяти у відповідному напрямку для досягнення відповідних цілей є формою мотивації, яка виникає лише на рівні особистості.

Від детермінації поведінки залежить виділення внутрішньої і зовнішньої мотивації. У психології під мотивацією розуміється все те, що спонукає до реальної діяльності: узагальнені та конкретні життєві цілі, заради яких людина живе. Мотиваційні причини можна знайти у видах систематичної діяльності.

За характером і роллю в процесі діяльності мотиви поділяються на:

1. Ситуативна мотивація: часткова – важлива мотивація, яка визначає особисту поведінку людини і має короткочасний характер; широка – важлива мотивація, яка визначає довгострокову, іноді навіть довічну поведінку і діяльність людини (інтерес до кар'єри);

2. Мотивація – прагнення до результатів, незалежно від дії для їх досягнення, також виділяється прагнення до самої діяльності: виконання діяльності, навіть якщо вона не дає миттєвих результатів;

3. Мотивація егоїстична та соціально значуща. Егоїстична мотивація – спонукає до дій заради особистої вигоди, якщо діяльність не пов'язана з цими благами, вона втратить інтерес. Мотивами соціального значення є високі моральні мотиви, почуття відповідальності

У сучасній психології термін «мотиваційна сфера особистості» розуміють як сукупність мотиваційних утворень однієї людини : диспозицій (мотивів), потреб та цілей, атитюдів, інтересів.

Механізм стимулювання праці в сучасних умовах є дуже важливим чинником в управлінні та розвитку сучасних організацій, оскільки з його допомогою можна створити такі умови праці для кожного працівника, щоб він міг максимально реалізувати свої здібності, досягати поставлених цілей. Організаційні цілі та завдання.

Сучасні власники, менеджери та керівники всіх рівнів розуміють, що на продуктивність праці даного працівника впливають не тільки матеріальні винагороди у вигляді заробітної плати, використання різних робіт і соціальних пільг, а й інші умови, в тому числі з точки зору стимулювання праці.

Гринько І. зазначав, що «за останні роки питання мотивації праці настільки ускладнилися, а науковцями накопичено стільки інформації та статистичного матеріалу, що мотивація праці почала формувати самостійний науковий напрям» [13].

Лейтмотиви та мотивація педагогічних працівників відіграють важливу роль у реалізації їх творчого та особистісного потенціалу, впливають на ефективність самої навчальної діяльності, сприяють уникненню емоційної та розумової втоми.

Управління мотивацією передбачає створення такої системи управління, при якій формується необхідний рівень мотивації співробітників для якісної та ефективної діяльності і забезпечується успіх освітнього закладу [12].

Велика кількість стимулів (вручення дипломів, проведення іспитів), які раніше використовувалися керівником освітнього закладу сьогодні не приносить бажаних змін в діяльність досить великого числа викладачів. І навіть якщо це призводить до змін, ці зміни не довговічні. Керівники освітніх установ мають обмежені фінансові та інші матеріальні ресурси, а захищені статті витрат фінансуються недостатньо, тому вони повинні постійно шукати нові шляхи підвищення кваліфікації вчителів. В основному це пов'язано з внутрішніми ресурсами освітнього закладу. Побудувати динамічну і гнучку мотиваційну систему для роботи викладачів освітніх установ, засновану на вивченні особливостей сфери мотивації викладачів.

У науковій літературі проблема мотивації працівників підприємств та інших промислових організацій є поширеною, але проблема мотивації працівників освітніх установ, особливо загальноосвітніх, є дуже поширеною. Сьогодні у керівників більшості загальноосвітніх установ немає чіткої системи мотивації діяльності педагогів для забезпечення успіху освітніх установ. У деяких загальноосвітніх закладах робляться самостійні спроби дослідити область мотивації і спонукання вчителів, особливо коли освітні установи починають інноваційну діяльність і впроваджують сучасні технології в освітній процес. Однак дослідження в області мотивації не носять систематичного і добровільного характеру, і керівникам загальноосвітніх установ необхідно приймати обгрунтовані управлінські рішення, що враховують потреби вчителів і керівні принципи мотивації.

Тому управління мотивацією полягає у створенні сприятливих умов, що спонукають працівників до активної діяльності.

Управління мотивацією по Розанової В.А. передбачає знання істотних потреб співробітників, облік індивідуальних особливостей, розуміння цілей, бажань і устремлінь, реалізацію індивідуальних підходів, облік міжособистісних відносин всередині організації, вміння заохочувати, знання основних принципів організації. Ставлення співробітників, доброзичливість в спілкуванні зі співробітниками, терпимість і етика, повага до співробітників, знання самих себе і особливостей власних дій [1].

Брич В.Я. та Корман М.М зазначають, що для успішного управління мотивацією необхідно:

* чітко уявляти модель основних мотиваційних процесів: потреба – цілі – дії – досвід – очікування;
* знати фактори, що впливають на цей процес;
* визначити набір потреб, які ініціюють рух до реалізації цілей, і умови, при яких ці потреби можуть бути задоволені;
* визнати, що мотивація – це не самоціль, а спосіб задоволення, і що занадто високий рівень може призвести до самозаспокоєння та інертності [5].

За допомогою системи управління мотивацією викладачів керівники різних типів освітніх установ забезпечують виконання наступних завдань: досягнення цілей освітнього закладу, особливо підвищення ефективності роботи персоналу та професорсько-викладацького складу в цілому; формують імідж освітнього закладу; створюють сприятливе соціально-психологічне середовище для колективу; розробляють ефективну систему мотивації викладачів; забезпечують успіх події, особливо для окремих педагогічних працівників і всього колективу. Адже робота кожної людини складається з низки маленьких перемог, які поступово призводять до великого успіху.

Успіх загальноосвітніх установ залежить від багатьох факторів, але насамперед це забезпечується відповідальною та активною працею його працівників. Бажання якісно та продуктивно працювати є одним із найважливіших факторів успішності педагогічного колективу. Нарешті, розроблений відмінний стратегічний план розвитку освітніх установ, детально і чітко визначивши місію і бачення, розробивши відмінну стратегію зі зв'язків з громадськістю, оснастивши територію школи сучасним обладнанням, інформацією та комунікаціями може виявитися марним, якщо вчитель не буде працювати самовіддано і щосили. Тому керівники загальноосвітніх навчальних закладів часто задають такі питання, як: Що гарантує бажання вчителів працювати якісно? Чому вчителі з однаковою підготовкою і кваліфікацією мають різні результати від роботи? Одні і ті ж вчителі поводяться по-різному в різних ситуаціях? Чому вони повинні бути різними? Що повинен зробити керівник навчального закладу, щоб зробити роботу вчителя краще?

Мотиваційне управління командою включає:

* Знання основних потреб працівників.
* Облік їх особистих якостей.
* Розуміння цілей, бажань і прагнень.
* Впровадження індивідуальних підходів.
* Облік взаємин в колективі.
* Вміння заохочувати.
* Підтримка та своєчасна допомога.
* Знання ставлення педагогів до роботи.
* Доброзичливість в спілкуванні з підлеглими.
* Толерантність, етика та повага до колег.

Деякі правила сприяння роботі:

* Розгляньте індивідуальні переваги щодо різних форм заохочення та покарання.
* Огляд і оцінка роботи всіх і всього колективу.
* Механізми заохочення чи покарання мають працювати послідовно й об’єктивно.
* Діяльність слід оцінювати за її суспільною значущістю.
* Форма і міра вибору заохочень і покарань повинні залежати від оцінки та думки всього колективу, а не лише керівника.
* Оптимальне поєднання заохочення і покарання.
* Активно використовуйте моральне заохочення.

Основними умовами формування мотивації до творчої діяльності педагогів є:

* Передбачати матеріальні елементи творчої мотивації (премія, винагорода, підвищення в категорії тощо).
* Нормативно-правове забезпечення мотивів творчості (зміни в процесах сертифікації, положення про нагородження).
* Актуалізація управлінської та аналітичної діяльності (моніторинг та систематичне оцінювання результатів педагогічної творчості).
* Розвиток організаційних форм у системах методичної роботи (виставки, самоосвіта).
* Працюйте з учителями, щоб залучити ефективний педагогічний досвід і навчити їх основам творчої діяльності.
* Створювати позитивне соціально-психологічне середовище та сприяти формуванню психологічної готовності педагогів до творчої діяльності.

Керівники навчальних закладів регулярно аналізують проблеми мотивації творчої діяльності своїх колективів і оволодівають широким арсеналом мотиваційних засобів, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника, для підвищення навчальної мотивації, необхідно знайти організаційну форму та управлінське рішення щоб забезпечити персонал і підвищити продуктивність праці.

З часу існування психології як самостійної науки почали розвиватися різноманітні напрями та школи щодо тлумачення психологічної природи явищ людського життя, в тому числі й розвиток теорій мотивації.

Таким чином, концептуальні мотиваційні моделі виникають у контексті інтроспективної психології, біхевіоризму, гештальтпсихології та психоаналізу.

Загалом можна виділити два основних напрямки розуміння мотивації.

Психологічні теорії першого напряму (необіхевіоризм, психоаналіз) розробляють гомеостатичну модель психічного функціонування при вирішенні проблеми динаміки поведінки людини. Згідно з цією моделлю, індивіди прагнуть зменшити напруженість, збалансувати взаємодії з соціальним середовищем, пом’якшити «вічний конфлікт» між особистістю та суспільством. При цьому людське природне розуміється як непідкорене свідомістю соціалізованої особистості й орієнтоване на егоцентричне, особистісне «Я». На думку представників цієї школи, метою людської поведінки є усунення цих напружень і відновлення врівноваженого стану.

Теорії іншого напрямку (неофрейдизм, екзистенціальна психологія) відстоюють модель безперервного становлення, розвитку та вдосконалення особистості, яка лежить в основі причин, що спонукають вчинки особистості. Основними потребами (мотиваціями) є фізіологічні потяги, потреби в безпеці та захисті, любові, повазі, самоактуалізації та самоактуалізації. На відміну від теорії гомеостазу та універсального механізму послаблення напруги, цей напрям стверджує, що характер індивідуальної поведінки та поведінки не є фізіологічним, а дослідження певної напруги моральними цінностями.

Основоположник біхевіоризму Дж. Уотсон виділив дві форми поведінки людини: зовнішню і внутрішню, які пов’язані між собою стимулом і реакцією на цей стимул. На думку біхевіористів, відома формула «стимул-реакція» описує всі форми поведінки людини і поведінки в навколишньому середовищі. Подразник як зовнішній подразник активізує внутрішню енергію організму і, як наслідок, викликає відповідну реакцію на цей подразник. У небіхевіористській концепції поява нових потягів розглядається як результат поєднання стимулювання і задоволення органічних потреб людини. Водночас вторинні мотиви служать оболонкою первинних органічних мотивів. Обґрунтовуючи свою тезу про вроджену природу мотивації людини, Мак-Даугалл У. спирався на вчення про вроджені інстинкти. На його думку, в основі мотивів поведінки лежать «базові інстинкти» (всього 18), властиві як тваринам, так і людям. Основними характеристиками інстинктів є імпульсивність і вродженість, а поняття «енергія інстинкту» лежить в основі розуміння механізмів розвитку мотивованої поведінки.

Теорія біологічних потягів базується, хоча і в інтерпретованій формі, на біхевіористській формулі «стимул і відповідь». Особисте авторство цієї теорії важко встановити, оскільки багато дослідників, які вивчають питання мотивації поведінки людини, віддають перевагу саме цій теорії. Голод, спрага чи потреба в кисні є першочерговою потребою людини, і її задоволення має важливе значення для всіх живих істот. Коли будь-яка частина тіла виходить з рівноваги, автоматично виникають відповідні потреби, з’являються біологічні потяги, які «штовхають» людину до задоволення потреб, що виникають. Це створює «первинний імпульс», який запускає серію скоординованих рухів для відновлення рівноваги.

Чим довше триває стан дисбалансу, тим сильніша мотивація і активізований організм, а рівновага настає лише після задоволення цього бажання, тим самим гасячи і імпульс, і активацію. Гомеостаз – це підтримка балансу, при якому організм активізується, не відчуваючи в цьому потреби. Звідси походить термін «гомеостатична поведінка». Тобто це дія, спрямована на усунення мотиву шляхом задоволення потреби, яка його породила.

Теорія біологічної мотивації говорить нам, як задовольняються біологічні потреби людського організму, але вона не пояснює всі типи людської мотивації.

Оптимальна теорія активації (Е. Даффі, Д. Хебб) була розроблена в 1950-х роках. І в основному на основі закону Йеркса-Додеона. Відповідно до цієї теорії, людський організм намагається підтримувати «оптимальний рівень активації», щоб він міг функціонувати якомога ефективніше. Цей рівень не відповідає абсолютному нулю, як говорить теорія біологічних потягів, а залежить від поточного фізіологічного стану людини. Зрештою, деякі люди потребують більш сильного впливу стимулів, ніж інші, і тільки вони можливі. Робіть це обмежено, щоб витримати. Потреба в стимуляції також змінюється в залежності від психологічного стану людини.

Рівень активації під час сну або в стані творчого ентузіазму, звичайно, відрізняється від оптимального рівня для конкретної людини.

Теорія оптимальної активації є важливою в цілому, оскільки вона не може пояснити, як людські дії розгортаються в різних ситуаціях, щоб визначити поведінкові фактори окремого акту людської поведінки.

Отже, після вивчення основних теоретичних концепцій мотивації персоналу можна сказати, що управління мотивацією орієнтується на свідоме і цілеспрямованому використанні інструментів мотивації. Для того, щоб стимули приносили бажані результати, система заохочення в організації повинна бути структурованою (систематичний контроль ефективності), комплексно ю (методи матеріального і нематеріального стимулювання, поєднання позитивних і негативних стимулів), цілеспрямованою, гнучкою, прозорою. і прозорий. Динамічний. Кожна людина має свою відносно стійку систему мотивації дій, яка залежить від її світогляду, спрямованості, особистих якостей, самосприйняття, життєвого і трудового досвіду, інтелекту, психологічної фізіології.

**1.2 Чинники, що впливають на мотивацію педагогічних працівників.**

Талановита молодь намагалася зайнятися науковою та викладацькою діяльністю. У зв'язку з розвитком ринкових відносин і зменшенням державних коштів на вищу освіту статус викладачів почав стрімко знижуватися, наукова та викладацька діяльність стала менш привабливою, соціальний захист викладачів зменшився, а навчальне навантаження суттєво зросло. Почався великий відтік кваліфікованих наукових і педагогічних кадрів з вищих навчальних закладів. При цьому викладач повинен не тільки читати більше 5 курсів, які не відповідають його кваліфікації, а й поєднувати інтенсивне навчання з науковою, педагогічною та організаційною діяльністю. Це обмежує поглиблення знань, обмежує реалізацію професійних і наукових інтересів викладачів,негативнопозначаєтьсянаякостіосвіти,значнознижуємотиваціюдо викладацької та пізнавальної діяльності.

У перекладі з латині мотивація означає «спонукання до дії». Це динамічний психофізіологічний процес, який керує поведінкою людини і визначає її організованість, активність і здатність до ефективного задоволення особистих і соціальних потреб. В менеджменті мотивація – це процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення поставлених цілей. Мотивація – це процес заохочення співробітників до ефективної роботи для досягнення цілей компанії. Мотивація необхідна для ефективного виконання рішень і запланованих завдань [35].

Основним чинником, що дієво впливає на роботу педагогічних працівників та інших працівників закладів освіти, є мотивація. Мотивація визначає певні дії людини, під впливом зовнішніх і внутрішніх сил активізує її поведінку з метою досягнення певних результатів, розуміння, усвідомлення та засвоєння цілей організації. Це складний процес У цьому випадку необхідною для організації поведінкою співробітника є висока мотивація і висока продуктивність праці. Мотивація поведінки означає здатність розуміти та розпізнавати внутрішні потреби співробітників і систем, а мотивація людей свідомо та самостійно вибирати дії для задоволення цих потреб і досягнення особистих і колективних цілей означає заохочення [29].

Стимулювання професійної діяльності педагогічного та іншого персоналу закладу ґрунтується на відповідних наявних матеріальних і моральних цінностях (заробітна плата, премії, участь в управлінні, плануванні кар’єри, подяки, нагороди, пільги, посади, тощо). Матеріальні методи просування необхідно поєднувати з нематеріальними. Як правило, в закладі використовуються традиційні механізми матеріального стимулювання, які передбачають виплату фіксованих посадових окладів, нарахування тимчасових премій та інших доплат.

Матеріальні та нематеріальні фактори мотивації повинні доповнювати один одного, а не замінювати один одного. Якщо мотивація зачіпає тільки важливі сфери, то в бюджеті компанії будуть прогалини, і рано чи пізно вона перестане працювати. Крім того, якщо ви зосереджені виключно на просуванні та підтримці ідеології вашої компанії, такий підхід призведе до нездорових перепадів настрою у вашій команді. У той же час експерти вважають, що навички не будуть оцінені, якщо надмірне планування і відмінні результати залишаться без значних винагород.

Тому керівникам та фахівцям з кадрової політики важливо працювати над підтриманням балансу між матеріальною і нематеріальною мотивацією співробітників. Тоді компанія послідовно розвивається як в тактичному, такі в стратегічному контекстах [29].

При застосуванні нематеріального заохочення слід також звертати увагу на культурні, духовні та психологічні особливості працівників. Адже кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання та підготовка – це те, що гарантує, що професіонали працюють у своїй сфері набагато краще, якісніше та продуктивніше, ніж некваліфіковані робітники [30].

Через недостатнє освітнє фінансування керівники навчальних закладів не мають багато варіантів безпосереднього матеріального (грошового) забезпечення своїх працівників. Проте на цьому рівні організації праці заохочення та покарання залишаються найпоширенішими методами мотивації праці. Наприклад, премії або доплати працівникам можуть бути змінені на розсуд керівництва та за згодою профспілкової організації (якщо така є в організації).

Для заохочення чесної трудової поведінки та високих результатів праці можуть використовуватися матеріальні стимули, наприклад, шляхом підвищення кваліфікаційних категорій або проходження спеціальної атестації на присвоєння педагогічного ступеня.

Керівники закладів впливають на рішення про доплати та надбавки викладачам і співробітникам. Усі такі додаткові виплати та надбавки будуть узгоджені із засновниками та затверджені наказом директорів.

До нематеріальних стимулів відноситься мотивація.

* Психологічна (підтримка).
* Моральна (визнання, схвалення).
* Організаційна (постановка роботи, участь у різноманітних семінарах, конференціях, заходах) [30].

Мотивація працівників включає своєчасну виплату заробітної плати та премії при перевиконанні планів. Внутрішні заходи також важливі, оскільки вони дозволяють відчути командний дух і побудувати ефективнішу комунікацію.

Іншим прикладом зовнішньої мотивації є надання додаткового професійного розвитку високоефективним співробітникам за рахунок компанії. На перший погляд може здатися, що в цьому зацікавлена сама компанія, яка продовжує експлуатувати нові навички спеціалістів, але це приклад перетину зовнішньої та внутрішньої мотивації. Професіонали, які усвідомлюють свої досягнення та можливості вдосконалення, зміцнюють своє позитивне бачення себе порівняно з іншими професіоналами. Він почувається потрібним, корисним і визнаним [29].

Внутрішня мотивація в основному пов'язана з відчуттям того, що співробітники залишаються в компанії. Тут важливо виділити наступні фактори:

Похвала. Робота – це те, де людина проводить (принаймні) 1/3 дня. Із ведення відносин з нею тільки до опису роботи і отримання матеріальної винагороди означатиме знецінення особистих якостей. Це також впливає на продуктивність. Тому для керівників компаній важливо будувати стосунки зі своїми підлеглими та змушувати їх почуватися важливими.

Продовжувати розвиватися, покращуючи корпоративний імідж – це дуже важливий аспект, який підтверджує думку співробітників про відповідне робоче місце. Коли спеціалісти пишаються своєю компанією, вони набагато більш мотивовані ефективно виконувати свою роботу. З іншого боку, життя не обмежується роботою. Однак, з іншого боку, ці різні сфери переплітаються. Якщо ви людина, яка може з гордістю розповідати друзям і знайомим про свого роботодавця, це великий плюс. Такі працівники цінують своє робоче місце і намагаються його покращити. Отже, зовнішня і внутрішня мотивація співробітників однакові [29].

Позитивна і негативна мотивації: використання векторів. У першому випадку мова йде про заохочення, а в 2-му – про можливі негативні наслідки необгрунтованого виконання службових обов'язків співробітниками.

У цьому питанні є важливі правила. Співробітників слід публічно хвалити не тільки за зміцнення їхнього іміджу, але й зате, що вони мотивують інших членів команди прагнути до успіху. А публічне засудження співробітника - це не просто психологічний удар. Це негативний приклад того, як групи можуть виховувати токсичне ставлення людей один до одного, нездорове почуття змагальності та самоповаги за рахунок невдач інших. Керівництво компанії має працювати над тим, щоб уникнути цього, інакше не ефективна модель управління негативно позначиться на розвитку компанії [29].

Окрім матеріального заохочення, важливо, щоб працівники були задоволені своєю роботою. Це про сенс роботи. Вчені довели, що є багато прикладів, коли люди працюють в некомерційних організаціях і подібних проектах за низьку зарплату і при цьому не мають проблем з мотивацією. Справа в тому, що люди відчувають сенс у тому, що вони роблять. Співробітники не тільки виконують свої посадові обов'язки, але й розуміють, що їхня праця має глибокий зміст і користь. Така робота вже не є формальним підходом, а пов’язана з внутрішнім розумінням своєї мети та місії.

Хтось може запитати: Як ця теорія насправді застосовується до комерційних підприємств, які виробляють продукти, які не викликають нічого піднесеного чи унікального? Насправді все не так «безнадійно». Наповнювати діяльність компанії соціально-орієнтованим контентом можуть навіть невеликі благодійні організації. Крім того, потрібно грамотно все продумати, щоб об'єднати команду і надихнути спільною справою. Наприклад, 1 раз на місяць може бути спільна поїздка добровільного співробітника в дитячий будинок з майстер-класом і розважальною програмою. Або аналогічний візит в будинок престарілих для організації свята або культурної програми для самотньої пенсіонерки [31].

Прикладом цього є стратегічна робота. Коли керівництво залучає працівників до таких ініціатив, працівники відчувають, що беруть участь у добрій справі.

Вони можуть проявити милосердя, розкрити свої таланти і при цьому комусь допомогти. Такі заходи обов'язково зміцнять позитивну атмосферу в компанії.

Підкреслення індивідуальності. Звичайно, отримання матеріальної винагороди теж важливе, але така мотивація короткочасна. Також здоровий психологічний мікроклімат призведе до кращих результатів у довгостроковій перспективі, якщо керівництво компанії робить акцент на підтримці дружньої атмосфери в колективі [31].

Слід пам'ятати, що колектив повинен знаходитися в гармонії з особистістю. Важливо розуміти, що співробітники не відчувають себе частиною "бездушного механізму", але керівництво компанії визнає взаємозв'язок між індивідуальним професійним розвитком і успіхом в бізнесі.

Визначивши фактори, що впливають на мотивацію педагогічних працівників, мотивоване навчання – це цілеспрямований процес набуття спеціальних знань і умінь, що відбувається під впливом внутрішньої (мотивації) працівників, можна зробити висновок, що це формування певних здібностей. Він спрямований на використання зовнішніх (стимулюючих) рушійних сил, підвищення продуктивності та якості роботи та досягнення визначених цілей для компанії та її працівників. Системи мотивації в організаціях ґрунтуються на принципах узгодженості, комплексності, системності, поєднання позитивної і негативної мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, поєднання позитивної і негативної мотивації. Важливими є наступні три елементи: адресність, гнучкість, прозорість і динамічність. Важливо розуміти основні потреби працівників та враховувати їхні індивідуальні особливості, розуміння цілей, бажань і прагнень, застосування персонального підходу та врахування міжособистісних відносин. Адже кожна людина має відносно стійку систему мотивації діяльності, що залежить від її світогляду.

**1.3 Взаємозв'язок мотивації та якості педагогічної діяльності: вплив мотивації на навчальний процес та успішність учнів**

Ми живемо в часи швидкого розвитку технологій та науково-технічного прогресу. Сьогодні випускники шкіл стоять перед вибором свого життєвого шляху, повинні адаптуватися до суспільства, розвивати свою життєву енергію та компетентність. Освітній процес має не лише забезпечувати учнів знаннями, вміннями та навичками, а й формувати їх. Тому завдання вчителя полягає в розвитку мислячої особистості, здатної аналізувати, порівнювати та орієнтуватися в інформаційному потоці, діяти в житті та реалізовувати себе. Для цього потрібно створити умови для виявлення творчих здібностей дітей, формувати їхнє самостійне мислення, заохочувати до творчості, готувати до безперервної освіти та самоосвіти, а також допомагати усвідомлювати важливість поповнення своїх знань і вмінь. Освітній процес має бути організований так, щоб учні не просто сприймали навчальну інформацію, а активно залучалися до виконання завдань. Для цього необхідно забезпечити учнів потужним джерелом мотивації до навчання.

Питання формування навчальної мотивації завжди було предметом дослідження в психолого-педагогічній літературі. Відомо, що зміст навчання та його значущість для учнів є основою навчальної мотивації. Саме зміст навчання визначає орієнтацію учнів, тобто їхню мотивацію до навчання. Сучасному викладачеві важливо використовувати такі ресурси, які зможуть пробуджувати та підтримувати в учнів інтерес до пізнання нового. У цих умовах мотивація стає важливим компонентом освіти. Вона впливає на глибину і міцність знань учнів, а також на їхню готовність і здатність до навчання протягом життя. Згідно з сучасними дослідженнями, лише 20% результатів людської діяльності обумовлено інтелектом, тоді як 70-80% залежать від мотивації.

Мотивація – це сукупність інтересів, потреб, прагнень, емоцій, переконань, ідеалів та установок, які спонукають учня до активності. Вона сприяє розвитку навчальної ініціативи та любові до навчання, заохочуючи учня діяти з максимальною енергією в різних навчальних ситуаціях.

Існує кілька теорій мотивації людської діяльності, але для викладача найважливіше – це вміння створити в класі таке навчальне середовище, в якому учні відчували б внутрішню потребу в навчанні. Це можливо, коли учень самостійно визначає свої цілі та докладає зусиль для їх досягнення.

Мотивація навчання – це орієнтація учня на різні аспекти навчальної діяльності. Навчальна мотивація охоплює процеси, методи та засоби, які спонукають учнів до продуктивної пізнавальної діяльності та активного засвоєння знань, що залежить від рівня сформованості мотивації до навчання у школярів; це бажання та прагнення вчитися. Оскільки особистісно зорієнтоване навчання базується на тому, що учень засвоює лише ті поняття, які мають для нього особистісне значення, проблема формування мотивації до навчання є надзвичайно актуальною. Вчителям важливо враховувати особливості розвитку позитивної мотивації як ключового чинника успіху навчальної діяльності учнів, якщо вони прагнуть працювати відповідно до нової освітньої філософії, яка розглядає учня як активного учасника навчального процесу [14].

Відповідальність учителя полягає в тому, щоб створити привабливе навчальне середовище на уроці, де учні відчуватимуть природну мотивацію до отримання знань. Це може бути забезпечено, якщо учень бере на себе відповідальність за власне навчання і ставить особисті цілі для їх досягнення.

Психологічні дослідження показують, що такі фактори знижують мотивацію до навчання:

* неправильний підбір вчителем навчального матеріалу, що призводить до недовантаження чи перевантаження школярів,
* невміння будувати стосунки з учнями
* несформованість у студента прийомів самостійної роботи
* негативні приклади однолітків, які мають вплив на дитину
* неадекватна самооцінка учня, сформована ще до початку навчальної діяльності чи в умовах шкільного навчання,
* стійка спрямованість учня на деякі види позаурочної діяльності, яка отримала назву «компенсаторної мотивації» ;
* переживання, не пов'язані з навчальною діяльністю, тобто різні психотравмуючі ситуації;
* окремі індивідуально-типологічні особливості дитини, а саме: тип темпераменту, астенічні стани різного походження (підвищена стомлюваність і знижена працездатність);
* особливості розвитку учнів;
* негативне (байдуже) ставлення учня до вчителя;
* учитель виявив відсутність інтересу та байдужість до успішності учня;
* відсутність особистісної значущості предмета;
* непродуктивна навчальна діяльність;
* нерозуміння (неприйняття) мети виховання;
* страх перед школою [38].

Фактори, що сприяють розвитку внутрішньої мотивації навчальної діяльності:.

1. Радісний емоційний стан.
2. Дослідження було зосереджено на вивченні мотиваційної сфери студентів та її зв’язку з їхньою успішністю.
3. Опис наших досягнень
4. Наявність свободи вибору.
5. Розвиток загальнонавчальних умінь і навичок.
6. Диференціація, адаптація навчання до унікальних характеристик кожного учня.
7. Використання різноманітних прийомів і методів інноваційних технологій, метод-проектів, дослідження-дослідження, триз та ін.
8. Організація ігрової та групової діяльності на уроках.
9. Розвиток мотивації на кожному етапі уроку [38].

Неодмінним аспектом навчально-виховного процесу є розвиток навчальної мотивації на різних етапах уроку. Учитель повинен структурувати урок, виходячи з його змісту, і створити мотиваційний цикл, який узгоджується з ним.

Процес засвоєння знань на уроці відбувається в різні етапи:

І. – причина початку роботи, основна причина.

II – потяг до праці, закріплення і посилення первинної мотивації.

ІІ – мотивація виконання уроку (ефективність, постановка цілей на майбутнє).

Обов’язок вчителя полягає в тому, щоб протягом усього уроку, незалежно від етапу, здійснювати послідовну мотивацію учня.

Фаза початкового приводу. На початку уроку учень повинен мати чітке розуміння цінної та нової інформації, яку він отримає, а також практичне застосування цих знань. Для залучення учнів до навчальної діяльності вчитель може використовувати різні форми мотивації:

* активізувати мотиви, що виникли в попередніх класах;
* викликати мотиви незадоволення своїми результатами посилити мотиви подиву, інтересу;
* посилення мотивації орієнтації;
* здивування, для посилення мотивації інтересу.

Доречним на цьому етапі є створення проблемної ситуації, що викликає потребу в засвоєнні нових знань.

Етап закріплення і посилення мотивації. На цьому етапі вчитель орієнтується на широкий спектр пізнавальних і соціальних мотивів навчання. Можуть бути використані чергування різних видів діяльності: репродуктивних і пошукових, усних і письмових, індивідуальних і фронтальних. Крім того, формуванню мотивації сприяє зацікавленість учнів методом викладу матеріалу:

* цікаві приклади, досліди, парадоксальні факти, історичні екскурсії;
* незвична форма подання матеріалу, що викликає здивованість в учнів;
* емоційність мови вчителя;
* пізнавальні ігри;
* дискусії;
* аналіз життєвих ситуацій;
* вміле застосування вчителем заохочення [38].

Вчителі повинні приділяти особливу увагу шкільному оцінюванню та орієнтувати учнів на здійснення самоконтролю та самооцінки.

Етап завершення курсу. На цьому етапі важливо, щоб студенти залишили діяльність із позитивним особистим досвідом і розвинули позитивне ставлення до майбутнього навчання, тобто позитивну мотивацію. Для формування цієї мотивації не завжди говорять про успішність студента. Також важливо показати учням їхні слабкі сторони, щоб у них виробився об’єктивний погляд на свої здібності. Це зробить їхні передбачувані мотивації більш ефективними [38].

Підтримка вчителем різноманітних мотивацій на кожному етапі курсу сприяє внутрішньому зв’язку між частинами, роблячи кожен етап насиченим психологічним змістом.

З'ясувавши взаємозв'язок мотивації та якості педагогічної діяльності, а саме вплив мотивації на навчальний процес та успішність учнів, ми можемо сказати, що педагогічна наука і шкільна практика підтверджують, що навчання є найбільш успішним, коли учні позитивно ставляться до навчальної діяльності. Тоді вони докладають багато зусиль для засвоєння знань, набуття навичок і вмінь, уважно слухають уроки, стараються у навчанні та роботі. Діяльність у школі має різне значення для різних дітей. Для одних-це спосіб завоювати батьківську любов, для інших-спосіб входження в соціальне життя. Мотивація до навчання не повинна бути пасивною і споглядальною, а має ґрунтуватися на активному інтересі до того, що вивчається. Тільки від майстерності вчителя, його педагогічного досвіду та психологічної установки залежить, чи будуть використані в роботі з учнями форми і методи, які формують стійку активну мотивацію і викликають інтелектуальний інтерес до набуття знань, умінь і навичок. Процес формування мотивів навчання починається в початковій школі. Саме від учителя залежить подальше ставлення дитини до навчання, тобто вміння вчителя спонукати дитину вчитися за власним бажанням, з мотивацією та задоволенням.

**РОЗДІЛ 2: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПЕДАГОГІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

**2.1 Зв'язок між мотивацією персоналу та інноваційною діяльністю.**

Дослідження показують, що сильна інноваційна культура в організації є ключовим чинником її успіху в реалізації інноваційних ініціатив. Позитивна інноваційна культура дозволяє колективу інноваційного підприємства (команді інноваційного проекту) долати перешкоди та підвищувати свою творчу активність, а також внесок окремих працівників. Становлення та зростання організації вимагає впровадження продуманої системи мотивації співробітників, яка є важливим елементом виховання інноваційної культури, поряд з організаційною та інтелектуально-творчою складовими. На жаль, сучасний стан справ на українських підприємствах та в установах свідчить про відсутність у працівників інноваційної культури та системи мотивації, що перешкоджає створенню середовища, сприятливого для інновацій. Реалізуючи такий підхід, ефективно вирішується питання забезпечення належного рівня (як необхідного, так і достатнього) підсистеми мотивації в інноваційній культурі вітчизняних підприємств та установ [32].

Інноваційна культура підприємства визначається як накопичені знання, досвід, переконання, дії і взаємини співробітників (менеджерів, технічних фахівців, робітників), системи мотивації, організаційні процедури і т.д. інноваційність в цілому, ступінь чутливості до інновацій, ступінь готовності до впровадження інновацій. Характеризує готовність впроваджувати інновації в нові продукти, технології, управлінські рішення і т. д. [41].

Інновації – це складна, перспективна і дорога діяльність, результати якої недостатньо передбачувані для кожного бізнес-підрозділу. Повинна бути сильна мотивація, що дозволяє керівникам розвивати інноваційні можливості і самостійно розуміти необхідність їх ефективного використання.

Вивчення робіт провідних фахівців в області менеджменту забезпечило загальну активізацію функцій інноваційного менеджменту:

* Організація робіт з активізації інновацій включає в себе створення чітко структурованих дерев завдань і робіт організаційного характеру, створення їх ієрархічного вертикального поділу і паралельного горизонтального, з метою досягнення поставлених цілей і своєчасної реалізації встановлених планів в області активізації інноваційної діяльності компанії.
* Мотивація: забезпечення активізації трудової діяльності співробітників відповідно до розподілених функцій, планів і вимог. Мотивація включає в себе зовнішні стимули (матеріальні і моральні), психологічні стимули(створення необхідних умов для досягнення співробітником високих результатів на робочому місці, потреба у праці, задоволеність роботою). Мотивацію слід розглядати як одну з найважливіших функцій управління, яка забезпечує досягнення цілей компанії, головним чином в план і підвищення інноваційності.
* Виконання робіт з підвищення інноваційності: включає в себе виконання співробітниками всіх завдань і виконання всієї роботи, необхідної для підвищення інноваційності.
* Контроль за активацією інновацій: містить кілька елементів: цілі, завдання, виконання запланованих заходів щодо підвищення інноваційної активності; впевний період ця функція повинна забезпечувати зворотний зв'язок і забезпечувати об'єктивну основу для ефективного втручання керівників у процес поліпшення інноваційної активності компанії.
* Аналіз активізації інновацій: ви можете контролювати процес активізації інновацій, своєчасно вживати коригувальні заходи, використовуючи зворотний зв'язок, і усувати нові прогалини [11].

Таким чином, аналіз загальних принципів і функцій управлінського циклу як принципу активізації інноваційної діяльності менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що багато управлінські дії, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства, призводять до придбання компанією конкурентної переваги в умовах мінливого стану зовнішнього і внутрішнього середовища. Це призводить до підтримки конкурентоспроможності.

Таким чином, мотивація є одним з необхідних елементів для поліпшення інноваційної діяльності організації. Основними принципами формування мотиваційних механізмів є: використання набору стимулів, які одночасно впливають на людину в процесі роботи дотримання стимулів, використовуваних в деталях мотиваційної структури співробітників організації сталість мотивації і мотиваційна здатність до зміни здатності мотивації і мотиваційна здатність до гнучкого і швидко усуньте протиріччя між мотивацією і мотиваційним поділом цілей організаціїі цілей співробітників. Одним з основних наслідків функціонування механізму мотивації є регулювання структури мотивації співробітників відповідно до цілей, які ставить перед співробітниками керівництво організації [25].

Основними складовими системи мотивації є стимулювання інноваційної поведінки, яке досягається через такі механізми: матеріальна мотивація; соціальна підтримка працівників; формування впевненості у власних можливостях і успіху; чітке викладення цілей інноваційної діяльності; переконаність персоналу у важливості змін; створення умов для підвищення професійної компетенції; інформаційна прозорість, що передбачає обговорення стратегій інноваційного розвитку та забезпечення доступу до інформації про хід змін; визначення перспектив інноваційного поступу підприємства та кар’єрного зростання працівників; розроблення адаптаційного плану інноваційних трансформацій; спрощення ієрархії управління та зменшення рівня бюрократизації.

Водночас дослідники (Т. Афанасьєва, І. Єлисєєва, В. Лазарева, Т. Пуденко) зазначають, що поведінку працівників можна умовно поділити на дві основні групи, залежно від їхніх домінуючих орієнтацій і значущості таких факторів, як результат і затрачені зусилля. Перша група об’єднує працівників, які ретельно оцінюють свої витрати на досягнення результату, прагнучи уникнути надмірних зусиль та виконуючи лише найнеобхідніші завдання. Такі співробітники орієнтовані на стабільність і захищеність, віддаючи перевагу матеріальним гарантіям. Друга група охоплює тих, хто орієнтований на досягнення результату. Ці працівники готові докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації, прагнучи самореалізації та професійного вдосконалення. Вони активно працюють над підвищенням своєї компетентності та ефективності [24].

Ця спрямованість визначається специфікою думок, почуттів, бажань та цілей особистості, які супроводжуються позитивним емоційним настроєм. Усе це формує складний, проте стійкий комплекс, який можна окреслити як професійну спрямованість особистості, або самомотивацію. Самомотивація відіграє ключову роль у структурі особистості педагога.

Мотивація в контексті управління інноваційною діяльністю розглядається як послідовний процес із кількох етапів: усвідомлення потреби (розуміння браку чогось важливого, що підштовхує до дій); пошук способів задоволення цієї потреби або ігнорування її; визначення мети та шляхів її досягнення (аналіз, які ресурси й заходи необхідні для вирішення ситуації); реалізація дій для усунення потреби; отримання винагороди за виконання завдання (оцінка результативності та ефективності заходів); задоволення потреби із припиненням активної діяльності до виникнення нових викликів або пошуку альтернативних рішень [15].

Для забезпечення ефективної мотивації в управлінні інноваціями розроблено низку важливих складових. Зокрема: система оплати праці, яка враховує особистий внесок працівника, результативність підрозділу та підприємства загалом; соціальні гарантії, включаючи оплату лікарняних, забезпечення зайнятості, страхування, консультування з фінансових питань тощо; пільги у вигляді житлового забезпечення, безвідсоткових кредитів на нагальні потреби, відпочинкових путівок та компенсації транспортних витрат; участь працівників у власності підприємства через пільгові акції; участь у прийнятті управлінських рішень та розподілі прибутків, а також ротація персоналу, яка сприяє кар’єрному зростанню й професійному розвитку. Додатково стимулюються покращені умови роботи, визнання досягнень на особистому чи колективному рівні та формування здорового морального клімату в команді.

Для ефективності мотивації в системі управління інноваційною діяльністю необхідно: чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба ‒ мета ‒ дія ‒ досвід ‒ очікування; виявити чинники, які впливають на мотивацію; з’ясувати набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені; знати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції. Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети [15].

Існує три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю. Перший підхід – це система стимулів і покарань: працівники отримують винагороду за свою працю – тим, хто виконує завдання добре, платять відповідно, а тим, хто досягає ще кращих результатів, – ще більше. Тих, хто не виконує роботу якісно, карають. Другий підхід полягає в мотивації через саму діяльність: надайте людині цікаве завдання, яке приносить задоволення, і якість виконання буде на високому рівні. Третій підхід – це систематичний зв’язок з керівником: встановлюйте цілі разом із підлеглими та надавайте позитивну оцінку за правильні дії, а негативну – за помилки [15].

Мотиваційна стратегія в управлінні інноваційною діяльністю, яку обирає підприємство, повинна базуватися на аналізі ситуації та бажаному стилі взаємодії між керівниками і підлеглими. Мотивація в цій системі реалізується за допомогою таких методів: використання фінансових винагород і стимулів; застосування покарань; розвиток співпраці; мотивація через виконання роботи; винагороди та визнання досягнень; залучення працівників до управлінських процесів; заохочення та винагороди за групову діяльність; а також обмеження негативних чинників [15].

Керівник, розробляючи мотиваційну стратегію в системі управління інноваційною діяльністю, повинен вирішити дві основні задачі: зменшити рівень незадоволеності працівників та вдосконалити механізми мотивації; підвищити рівень задоволеності, зміцнивши основні мотиватори, які дійсно сприятимуть підвищенню трудової активності співробітників.

Інструменти мотивації в системі управління інноваційною діяльністю можна згрупувати в п’ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання, покращення якості робочої сили, оптимізація організації праці, залучення персоналу до управлінських процесів та нематеріальне стимулювання.

Отож, творча діяльність є основною складовою інноваційного процесу, а мотивація персоналу в цій сфері значною мірою залежить від соціально-психологічних методів стимулювання, а не від фінансових чи матеріальних. Важливо реалізовувати ефективну кадрову політику та забезпечувати інформаційну підтримку інноваційної діяльності в ключових напрямках роботи підприємства, враховуючи при цьому інтереси працівників, які можуть не збігатися з цими напрямками. Найбільш ефективною системою винагороди, що сприяє розвитку інновацій, є бально-преміальна система оплати праці. Варто зазначити, що мотивація працівників у системі управління інноваційною діяльністю може знижуватися через конкуренцію з організацією за право власності на винаходи та наукові розробки [15].

Інноваційний розвиток підприємства можливий лише за умови:

а) збалансування потреб в інноваційному розвитку персоналу та керівника (власника) підприємства на основі відповідності рівня задоволення матеріальних потреб працівника отриманому корисному результату підприємством;

б) вмотивованості до формування та реалізації інноваційного потенціалу персоналом відповідно домінантам стратегічного розвитку підприємства;

в) створення умов керівником (власником) підприємства щодо можливості персоналом задовольнити власні потреби у розвитку на основі підвищення кваліфікації та отримання нових знань (інвестування в людський капітал);

г) відповідності методів мотивації персоналу за кожною групою визначеним домінантам стратегічного розвитку підприємства на основі розвитку його інноваційного потенціалу, виходячи з проблем, які мають пріоритетне значення щодо їх вирішення [6].

На основі наведеного вище, можна виділити три основні категорії потреб, які необхідно задовольнити для інноваційного розвитку підприємства:

* Матеріальні потреби, які дозволяють працівникам, що мають мотивацію до інноваційної діяльності, сформувати та реалізувати свій інноваційний потенціал через підвищення кваліфікації та освітнього рівня. Це також включає отримання бажаного доходу від їхньої праці, результати якої допомагають керівнику (власнику) підприємства задовольнити вимоги для забезпечення безперервного інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей.
* Моральні потреби, які сприяють розвитку у працівників бажання формувати та реалізовувати свій інноваційний потенціал, підвищувати кваліфікацію та освітній рівень. Це можливо завдяки створенню керівником (власником) підприємства сприятливої психологічної атмосфери в колективі та гуманізації праці підлеглих, використовуючи різноманітні нематеріальні стимули.
* Соціальні аспекти, які сприяють персоналу з інноваційними прагненнями соціалізуватися в трудовому колективі та суспільстві, завдяки позитивним результатам реалізації їхнього інноваційного потенціалу. Це, в свою чергу, задовольняє потреби керівника (власника) підприємства у забезпеченні безперервного інноваційного розвитку та досягненні стратегічних цілей, як матеріального, так і соціального характеру [6].

Отже, можна зробити висновок, що основою мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства є задоволення потреб, формування та балансування мотивів розвитку самого персоналу та безперервного прогресу підприємства через його керівника (власника).Зокрема, зазначається, що мотивацію можна розуміти як силу, яка існує в середині або по за людиною і яка викликає в ній ентузіазм або наполегливість до певної поведінки. Дійсно, мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, а завдання менеджера – спрямувати мотивацію на досягнення конкретних цілей. Вивчення мотивації може допомогти нам зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на їхній поведінковий вибір і чому вони зберігають цю поведінку протягом тривалого часу. Розробка та практичне застосування ефективних мотиваційних інструментів у компаніях може призвести до залучення нових, висококваліфікованих фахівців, які зможуть ефективніше організувати свою роботу. Мотиваційні стратегії в системах управління інноваціями повинні обиратися компанією і ґрунтуватися на аналізі ситуації та бажаного стилю взаємодії між керівниками і підлеглими. Мотивація в системах управління інноваціями повинна здійснюватися за допомогою наступних методів: використання грошей, як міри винагороди і заохочення; застосування покарання; встановлення співучасті; мотивація через роботу; винагорода та визнання результатів діяльності; залучення людей до управління; заохочення та винагорода групової роботи; обмеження негативних факторів.

**2.1.1. Роль мотивації у стимулюванні інноваційної активності педагогічних працівників.**

У зв'язку зі стрімким зростанням інноваційного процесу та проникненням інновацій у шкільну практику зростає потреба в компетентних учителях, здатних реалізовувати інноваційний процес та здійснювати самостійну творчу діяльність.

Однак без уваги до мотиваційних аспектів цього процесу вирішення проблеми професійного розвитку залишається не розкритим.

Для ефективної організації процесу професійного розвитку вчителя важливо зрозуміти, що спонукає його до дій. Лише усвідомивши, які чинники впливають на його мотивацію, можна створити дієву систему впливу на процес професійного розвитку.

В останні роки мінливі виклики сучасної освіти зумовили необхідність переосмислення деталей мотиваційної сфери освітньої діяльності. Ці зміни призвели до виникнення певних суперечностей, які, у свою чергу, стають рушійною силою, а іноді й гальмом професійного розвитку педагогів. Суперечності, які виникають у цьому процесі, можна поділити на кілька груп.

Перша група – це протиріччя між рівнем соціальної захищеності вчителів та їхнім професійним виміром;

Друга група – суперечність у предметі діяльності, яка стосується протиріччя між соціально-освітньою ситуацією, що швидко змінюється, та вже давно сформованим стилем діяльності вчителя;

Третя група – протиріччя між творчою спрямованістю педагогів та існуючими педагогічними нормами, притаманним педагогічним колективам, навчальним закладам та батькам [24].

Мотив – це активізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій і вчинків, що можуть задовольнити цю потребу. Стимул, у свою чергу, є зовнішнім чинником, який спонукає до дій. Мотив виступає як внутрішня причина, що визначає поведінку суб’єкта, тоді як стимул пов'язаний із впливом зовнішніх факторів на вибір суб’єктом певного типу поведінки. Дослідження свідчать, що мотиваційний механізм буде ефективним лише тоді, коли він базується не на адміністративному впливі, а на економічних важелях, що дозволяє здійснювати керуючий вплив у режимі саморегуляції. Це сприяє формуванню інноваційно-активної поведінки працівників організацій, яка характеризується їхньою високою ініціативністю у вирішенні організаційних проблем, що, в свою чергу, призводить до створення та впровадження новацій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку [20].

Система мотивації є рушійною силою механізму мотивації інноваційної діяльності. Умови стимулювання топ-менеджменту визначаються власниками організації. Власники повинні ставити систему мотивації в залежністі від ефективності та результативності власних рішень та управлінських дій.

Щоб усі учасники інноваційних змін переконалися у вигідності інновацій не лише для підприємства, а й для кожного працівника, необхідно забезпечити стимулювання всіх. Тому система стимулів для інноваційних процесів повинна включати, з одного боку, елементи поточного стимулювання, а з іншого – заохочення за результати роботи всієї організації. Крім того, система стимулювання повинна обов'язково містити заохочення розвитку творчих здібностей працівників, оскільки це є основою для створення інновацій. Це свідчить про те, що формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації вимагає розробки ефективної системи стимулювання, насамперед для менеджерів усіх рівнів управління, яка базується на оцінці досягнутих результатів під час реалізації інновацій. Позитивного підсумкового результату можна досягти завдяки обґрунтованому поєднанню різних методів стимулювання та ретельній роботі з персоналом для формування у них мотиваційних преференцій, що стосуються інновацій [20].

У цьому контексті важливим є питання взаємодії між державою, підприємствами, підприємцями та працівниками у вирішенні проблем на ринку праці. Для зменшення негативного впливу структурного безробіття необхідні інвестиції в людський капітал, які мають здійснюватися як державою, так і підприємницьким сектором.

Очевидно, що держава повинна виступати ініціатором, оскільки її можливості та інструменти впливу є більш широкими та потужними. Підприємці, у свою чергу, повинні інвестувати в людський капітал через оплату навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечувати соціальне та методичне страхування. Основні вимоги конкурентоспроможної економіки до державного сектору полягають у створенні гнучкої системи освіти, яка повинна швидко та ефективно реагувати на виклики, що виникають унаслідок нових технологій та змін у попиті [20].

Для вивчення ролі мотивації педагога в процесі розвитку його професійної компетентності, ми пропонуємо вирішити кілька завдань, а саме:

- проаналізувати суть і особливості професійної мотивації педагога;

- виявити потреби, які впливають на бажання вчителів підвищити свій професійний рівень;

- провести діагностику мотиваційної сфери сучасних педагогів.

Прагнення людини знайти своє місце в діяльності та усвідомити себе через результати своєї праці є безсумнівним і визнається всіма.

Ми підтримуємо точку зору науковців, які вважають, що професійна орієнтація впливає на поведінку та діяльність людини в її професійній сфері не безпосередньо, а через сформовану систему потреб. Наша поведінка завжди має певну мотивацію. Під мотивацією зазвичай розуміють усвідомлені потреби, які є активними рушійними силами, що визначають наші дії. Щоб зрозуміти людину, необхідно розібратися в основних мотивах її поведінки (не випадково в латинській мові дієслово "movere" означає "надавати рух", а у французькій – "motive" означає "спонукати") [24].

Потреби формуються в сучасності, спираючись на життєвий досвід минулого, але, перш за все, завжди орієнтовані на майбутнє, в якому можливе їх задоволення. Таким чином, синтезуючи минуле, сучасне і майбутнє, потреба втілює єдність людської особистості в часі і виступає важливим елементом людського існування.Як бачимо, значення потреби, як одного з факторів, який визначає людське існування, дуже велике. Ми виходимо з того, що потреба – це внутрішній стан людини, який складається в ньому під впливом відповідних нестатків [24].

Професійну потребу педагога навчального закладу ми можемо визначити як його внутрішній стан, який склався під впливом усвідомлених нестатків у створенні умов праці, які забезпечують бажаний рівень його педагогічної діяльності. Під цими умовами можемо розуміти як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори.

Важливу роль у розвитку професійної компетентності відіграє здатність потреб виникати, розвиватися та змінюватися в процесі професійної діяльності. У педагогічній практиці часто виникають труднощі, для подолання яких бракує знань і навичок, або ж необхідно змінити умови праці. Ці протиріччя спричиняють появу нових потреб, на основі яких формуються мотиви.

Виявлення та врахування професійних потреб педагогів можна здійснити через аналіз їх посадового статусу та трудової діяльності. Сутність професійних потреб, що випливає з їх ієрархічної структури, полягає в тому, що нові, більш складні потреби виникають на основі вже існуючих. Одним із ключових завдань підвищення компетентності є не лише задоволення наявних потреб, а й формування нових, більш складних і високих. Професійні потреби дуже різноманітні і складні за своєю структурою. Аналіз професійних потреб вихователів дає змогу диференціювати їх на наступні основні види:

* потреби в інформації, яка є необхідною для професійної діяльності. Ця категорія включає потреби в оновленні, поглибленні та розширенні наукових знань (такі як дидактика, теорія виховання, психологія тощо), а також в інформативних і нормативних матеріалах;
* потреби у формуванні та коригуванні професійних навичок;
* потреби в знаннях та навичках загальноінтелектуального характеру, які необхідні для самоосвіти (включаючи роботу з літературою, планування часу, знання мистецтва та вміння його аналізувати, комунікативні навички тощо);
* потреба в підвищенні рівня компетентності та відповідному управлінні цим процесом [24].

Задоволення цих потреб вимагає наявності певної інформації про можливості, пов'язані з необхідною діяльністю. Така інформація потрібна не лише для задоволення потреб, а й для їх виникнення.

Основною характеристикою потреби є усвідомленість. «Розвинута потреба, тобто усвідомлена потреба, в усвідомленій формі відображає прагнення до предмету потреби», – зазначає В.М. Мясіщєв [24].

Професійні потреби педагогів навчального закладу є основою та джерелом їхніх дій і всієї професійної діяльності. У системі професійних потреб закладені ключі до вирішення численних проблем, пов'язаних із підвищенням їхньої компетентності та ефективності праці.

Важливо визначити, які основні властивості потреб мають найбільше значення в процесі зростання професійної компетентності. Слід враховувати, що швидкі зміни в економіці, політиці та соціально-культурній сфері суспільства впливають на мотивацію педагогів щодо їхньої професійної діяльності та рівня компетентності. Сьогодні, як ніколи, актуальні нові підходи до визначення потреб, які стимулюють бажання підвищити свій професійний рівень.

Підсумовуючи вище сказане, слід підкреслити, що мотивація та стимулювання відіграють ключову роль у формуванні інноваційного розвитку. Вони визначають стратегічні напрямки соціально-економічного прогресу та конкретні кроки (заходи) для їх реалізації. Основною проблемою, яку потрібно вирішити, є створення ефективного ринку інновацій та забезпечення його належного функціонування. Це вимагає вжиття реальних заходів впливу на елементи цього ринку. Зокрема, йдеться про стимулювання попиту на інновації, підтримку зростання їх пропозиції та забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

**2.1.2 Використання мотивації для сприяння прийняттю та успішному впровадженню інноваційних змін у навчальному процесі.**

Стрімкий розвиток науки та збільшення обсягів нової інформації вимагають від шкіл підготовки активних і самостійних кадрів з творчими здібностями, гнучким мисленням та швидкою реакцією на нове.

Однією з основних тенденцій удосконалення системи освіти в останні роки стала орієнтація не тільки на формування міцних знань, умінь і навичок, а й на створення умов для їх людського розвитку. Вирішення цих нагальних проблем можливе лише за умови широкого впровадження нових освітніх технологій, спрямованих на цілісний розвиток дитини. Для того, щоб учні могли на рівних брати участь в освітньому процесі, необхідно озброїти їх прийомами і методами, спрямованими на розвиток пам'яті, уваги та уяви, формування навичок дослідницької діяльності. Показником готовності вчителя до інноваційної діяльності є його здатність вирішувати реальні проблеми, що стоять перед сучасною школою, новими, нетрадиційними способами.

Новий підхід до характеру і рівня професійної діяльності сучасного вчителя пов'язаний з прагненням відійти від стереотипів у навчанні, вихованні та розвитку особистості. Він ґрунтується на особистій творчій активності педагогів, здатних створювати і впроваджувати нові технології, які ефективно відповідають вимогам індивідуально-орієнтованого освітнього простору [22].

Використання інноваційних технологій навчання розвиває вміння аналізувати проблемні ситуації, формулювати гіпотези, ставити короткострокові та довгострокові цілі, виокремлювати ключові питання, узагальнювати та розв'язувати протиріччя. Найціннішим є розвиток розумових здібностей дітей, що робить процес навчання більш легким і цікавим та дозволяє їм успішно використовувати знання, отримані в школі та в повсякденному житті.

У нашій країні відбуваються серйозні зміни в усіх сферах життя, і від кожної людини очікується творчий підхід до своєї роботи, вміння самостійно вирішувати нові та складні завдання. Як наслідок, за останні роки навчальні програми зазнали кардинальних змін. Модернізація системи освіти в основному пов'язана з впровадженням в освітнє середовище інноваційних технологій, в основі яких лежить цілісна модель освітнього процесу, що базується на діалектичному об'єднанні методологій і засобів реалізації [22].

Нове в педагогіці охоплює не лише ідеї, підходи, методи та технології, які раніше не були запропоновані або використані в такому поєднанні, а також комплекс елементів і окремих складових педагогічного процесу, що сприяють прогресивним починанням. Це дозволяє ефективно вирішувати завдання виховання та навчання в умовах, що постійно змінюються.

Коли менеджери прагнуть досягти цілей організації, їм слід враховувати, що ефективність діяльності працівників залежить не лише від цілей організації, а й від їхніх особистих інтересів. Поведінка працівників у межах організації є результатом складної взаємодії між цілями, потребами та інтересами. Отже, досягнення загальної мети можливе лише за умови задоволення потреб конкретних співробітників. Потреби, в свою чергу, виступають як мотиви для діяльності. Якщо потреби не задовольняються, працівник втрачає мотивацію до виконання певної роботи, що може призвести до необхідності стимулювання з боку керівництва, тобто впливу на мотиваційну сферу працівників. Вітчизняні дослідники виділяють кілька методів впливу на цю мотиваційну сферу:

1. Методи стабілізації, закладені в регламентуючих документах (статут закладу, посадові інструкції, розпорядок дня);
2. Розпорядницькі методи (рекомендації, укази, накази), які є необхідними діями керівника;
3. Дисциплінарні методи, що застосовуються у випадку неефективності стабілізуючих та розпорядницьких методів, і передбачають зменшення або повне позбавлення винагород, пільг, переваг, а також розірвання контрактів і угод;
4. Піар – формування позитивного іміджу організації, її персоналу та діяльності, а також інформування про перспективи розвитку закладу та професійного зростання працівників [24].

На нашу думку, до вказаних методів впливу слід додати методи заохочення, які сприяють формуванню у працівників бажаної для керівників моделі поведінки. Згідно з результатами психологічних досліджень, очікування винагороди є більш ефективною мотивацією, ніж страх перед покаранням. Дослідники М. М. Мартиненко та О. І. Мармаза виділяють такі принципи стимулювання діяльності працівників: принцип варіативності, принцип «запрограмованості» людини, принцип «ансамблю» та принцип згуртованості [20].

Для того, щоб мотивувати персонал, керівник закладу має розробити стратегію, спрямовану не лише на уникнення помилок у роботі педагогів, а й на формування моделі поведінки, яка сприяє досягненню загальних цілей організації. Це передбачає встановлення чіткого зв'язку між досягненням конкретних цілей закладу та винагородою; визначення параметрів і структури системи винагороду спосіб, зрозумілий кожному члену колективу; ознайомлення персоналу з системою винагород; залучення персоналу як до розробки, так і до впровадження цієї системи; забезпечення того, щоб система винагород визначенням рівня ефективності системи мотивації, а також коригуванням або заміною системи мотивації у разі виявлення зниження мотиваційної ефективності обраних керівництвом заходів.

Розробка системи мотивації потребує детального аналізу потреб співробітників та визначення типів поведінки і результатів, яких прагне досягти керівництво. Ключовою умовою ефективної мотиваційної системи є регулярний моніторинг потреб і інтересів працівників для оцінки їх задоволеності політикою мотивації, що застосовується керівництвом. Хоча будь-яка діяльність людини має багатогранну мотивацію, мотивація до конкретного виду діяльності зазвичай має певну ієрархію. При створенні системи мотивації важливо, хоча б в загальних рисах, розуміти систему мотивів працівника, а також основні та другорядні мотиви його діяльності.

Матеріальне стимулювання, згідно з думкою багатьох дослідників, є однією з найскладніших проблем у сфері мотивації праці. Винагорода повинна надаватися не лише за якісне виконання завдань, а й за підвищення ефективності праці, впровадження інновацій (якщо вони сприяють досягненню цілей організації) та за особливі досягнення. Неправильне використання фінансових винагород може призвести до того, що гроші, які є одним із мотиваційних чинників, стануть демотивуючими. Багато працівників вважають гроші (зарплату, премії) справедливою компенсацією за свою працю і сприймають їх як своє невід’ємне право. Тому не стільки грошова премія, скільки визнання керівництвом важливості їхньої праці стає справжнім мотиватором. Щоб гроші стали ефективним мотивуючим чинником, важливо враховувати, що найбільш стимулюючими є:

* заохочення за ініціативою керівника (нагорода від керівних органів освіти не сприймається як реальна оцінка особистого внеску в роботу підприємства);
* заохочення за виконану роботу на високому рівні (працівники прагнуть отримувати винагороду не лише за присутність на робочому місці) [Коротун].

Наступним фактором, який вчителі назвали як такий, що позитивно впливає на їхню роботу, є можливість кар'єрного зростання та розширення повноважень. Іншими словами, працівники не лише хочуть, щоб їхні досягнення визнавали, але й щоб їм делегували управлінські повноваження та надавали більшу незалежність. Працівники зазначають, що делегування керівниками реальних повноважень дає їм відчуття довіри та впевненості. Однак нижчі рівні формальної управлінської роботи (наприклад, методичні об'єднання, школи молодого педагога) сприймаються вчителями як нудні обов'язки. Це пов'язано з великою кількістю протоколів, звітів та інших документів, на які їм доводиться витрачати багато часу замість того, щоб займатися реальною роботою. І навпаки, діяльність, яка дозволяє реалізувати власні творчі здібності, наприклад, керівництво тим часовими творчими групами або організація загальних заходів, розглядається в освітніх установах як мотивуючий фактор.

Позитивний психологічний клімат у колективі є важливим аспектом для педагогів. Висока плинність кадрів, небажання співпрацювати з колегами та зниження творчої активності можуть негативно вплинути на атмосферу в педагогічному середовищі. Якщо в колективі створено сприятливу атмосферу, яка підтримує працівників і дозволяє їм розвивати та реалізовувати свій творчий потенціал, кожен співробітник має усвідомлювати, що покращення його роботи веде до визнання, вдячності та винагороди з боку керівництва. Для цього доцільно використовувати такі засоби:

Для досягнення цієї мети доцільно застосовувати такі підходи:

* + - створення атмосфери довіри та поваги шляхом залучення співробітників до процесу ухвалення рішень;
    - сприяння відкритим комунікаціям, надання можливості вільно спілкуватися, висловлювати та обговорювати нові ідеї як з колегами, так і з керівництвом;
    - забезпечення працівникам відчуття безпеки через формування впевненості в тому, що керівник адекватно оцінить як успіхи, так і помилки в роботі;
    - спілкування з представниками адміністрації, можливість бути почутим як у формальних, так і в неформальних обставинах. Цей аспект, на думку вихователів, сприяє формуванню відчуття значущості власної роботи та ролі працівника в колективі [24].

Праця кожної особи складається з безлічі малих досягнень, які з часом ведуть до значніших успіхів. Саме тому так важлива своєчасна мотивація. Менеджери повинні винагороджувати добре виконану роботу негайно. Однією з найпоширеніших помилок менеджерів є неправильний розподіл роботи між співробітниками. Працівникам, які виконують свою роботу швидше і якісніше, часто доручають додаткову роботу замість того, щоб подякувати їм або дати можливість використати свій час для особистого розвитку. Однак, такий підхід може знижувати мотивацію працівників.

Крім того, вчителі як стимул називають можливість навчатися, поглиблювати свої знання та розвивати навички і компетенції як у професійній сфері, так і в інших галузях знань [24].

Можливості впроваджувати інновації та експериментальні технології відіграють значно меншу роль. Однією з причин такої оцінки з боку викладачів навчальних закладів може бути небажання адміністрації забезпечити всебічну підтримку та методичну допомогу під час впровадження інновацій. Педагоги вважають, що заробітна плата є одним з найменш значущих стимулів для професійної діяльності.

Працівники навчальних закладів зазначають, що заробітна плата та щорічна премія, незалежно від їх розміру, сприймаються не як стимул, а, насамперед, як справедлива винагорода за виконану роботу. Це свідчить про загальну тенденцію серед сучасних працівників освітніх установ сприймати заробітну плату та премії переважно як законне право, а не як економічний стимул для добросовісного виконання своїх обов'язків. Цю думку підтверджує й міжнародний досвід. Наприклад, згідно з опитуванням, проведеним під керівництвом Б. Нельсона, серед 1500 працівників великих компаній США рівень заробітної плати займає лише 13 місце в рейтингу мотивуючих факторів [Коротун].Взаємозв’язок між мотивами та якістю діяльності не є лінійним. Дослідники Йеркс Р.М. та Додсон Д.Д. сформулювали закони мотивації:

* Підвищення інтенсивності мотивації покращує якість виконання завдань до певного рівня (оптимуму мотивації), після чого ефективність мотивації починає поступово знижуватися.
* Чим складніше завдання для особи, тим нижчий рівень мотивації є для неї оптимальним [24].

Отже, надмірна мотивація (гіпермотивація), тобто велика значущість діяльності або зовнішніх стимулів, суттєво знижує продуктивність. Вивчення факторів, які перешкоджають активності особи, займає важливе місце в дослідженні проблеми мотивації. Хронічна відсутність досягнень і заохочень призводить до пасивності працівників, ускладнюючи виконання навіть простих завдань. Подібний ефект може виникнути в умовах системи «безособової подяки», коли добре виконана робота членів колективу сприймається керівництвом і самими працівниками як «випадковість». Негативні порівняння, критика роботи без урахування особистих досягнень, а також завищені очікування керівництва при відсутності у працівника можливостей для їх реалізації також виступають демотивуючими факторами [24].

Негативна мотивація, така як зауваження чи догани, лише зменшує частоту небажаної поведінки, але не забезпечує бажаного результату з боку працівників. Співробітники, які отримують лише критичні коментарі від керівництва, не відчувають спонук до покращення своєї роботи і частіше намагаються уникати спілкування з керівництвом. Нагороди, які надаються без реального підґрунтя, також можуть стати потужним демотиватором, оскільки не сприяють відчуттю власної значущості у нагороджених і можуть призвести до втрати довіри з боку інших співробітників [24].

Слід зазначити, що методи стимулювання інноваційної діяльності поділяються на прямі та непрямі, і вони мають різний рівень мотивації. Методи прямої дії безпосередньо пов'язані з досягненням кінцевого результату – отриманням комерційної вигоди від впровадження новацій. Натомість методи непрямої дії орієнтовані на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. У цьому контексті варто звернути увагу на успіхи японських та деяких західних виробничих компаній у розвитку передових технологій і освоєнні нових конкурентоспроможних продуктів, які стали можливими завдяки високій інноваційній активності персоналу. Ця активність є результатом реалізації концепції партисипативного управління, що передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу прийняття управлінських рішень. табл. 3 [20].

У контексті навчання впродовж життя одне з найважливіших завдань школи – навчити учнів вчитися. Це означає розвиток різних етапів мислення, зокрема вміння узагальнювати, аналізувати, синтезувати та визначати проблеми. Розглядаючи це питання, можна визначити, що інтерес до навчальної діяльності,а також формування і розвиток навичок відбуваються в організації навчання, в якій учням надається свобода дій і право висловлювати свою думку. Тому вчителям необхідно поєднувати інноваційні технології з традиційними методами навчання.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційне викладання в початковій школі закладає основи для майбутньої інноваційної діяльності учнів. Вчителі-новатори вміють використовувати набуті знання, формують розвинену особистість, здатну самостійно їх поповнювати, бути конкурентоспроможною в усіх сферах суспільного життя, мають високе почуття відповідальності та в ідеалі досягають найголовнішої мети людського життя – щастя.

**2.2 Розроблення ефективних мотиваційних стратегій для підтримки інноваційних ініціатив серед вчителів та адміністративного персоналу.**

Оновлення освітнього змісту відповідно до європейських стандартів вимагає не лише впровадження особистісно-орієнтованих методик та індивідуалізації навчання, а й вдосконалення підготовки вчителів. Школам необхідні вчителі-експерти, професійні педагоги, які мають знання з педагогіки та психології, а також навички для ефективного управління учнями і навчальним процесом.

Сьогодні питання компетентності стосується не лише професійних якостей педагогів, а й компетентності та навичок учнів. Випускники шкіл також повинні бути компетентними. Тому навчальні заклади створюють сприятливі умови для покращення знань і навичок усіх учасників освітнього процесу.

Успіх навчального закладу залежить від педагогічної майстерності вчителів, яка є відображенням високих стандартів освітньої діяльності. Основними складовими цієї майстерності є гуманістичний підхід, професійна та педагогічна компетентність, а також технічні навички та вміння.

Вчителі досягають рівня майстерності, коли в школі створюються умови для їх професійного розвитку, а також атмосфера співпраці, підтримки та творчості. Управління людськими ресурсами передбачає формування сприятливого середовища шляхом розміщення мотивованих кадрів, постійної модернізації змісту та форм роботи з педагогами, а також системи стимулювання для підвищення їхньої педагогічної майстерності.

Стратегічне значення для розвитку навчальних закладів полягає в розробці та реалізації цільових програм. Програмно-цільовий підхід дозволяє детально аналізувати складну ієрархію проблем, визначати основну мету та конкретні підцілі на шляху до її досягнення, а також встановлювати черговість виконання завдань.

Програмно-цільовому плануванню притаманні такі характеристики:

* орієнтація на майбутнє;
* активний вплив на соціальні процеси;
* конкретне вирішення перспективних завдань;
* варіативність;
* мобільність.

Моніторингове дослідження результатів освітнього процесу в школі стало основою для обґрунтування цільових програм, таких як:

* «Забезпечення наступності освітнього процесу»;
* «Обдарованість»;
* «Моніторингові дослідження»;
* «Я – патріот»;
* «Школа – дитина – родина»;
* «Твій вибір – здоровий спосіб життя» [19].

Управлінська, науково-методична та освітня програми створюють гармонійну та цілісну систему діяльності школи. Цілі, завдання та методи реалізації програми сприяють підвищенню методичної та професійної грамотності окремих вчителів, стимулюють інноваційну педагогічну діяльність та заохочують творчість. Процес впровадження програми об'єднує велику кількість вчителів навколо певної проблеми.

Особливу роль у реалізації нового Державного стандарту початкової освіти відіграє комплексно-цільова програма «Збереження наступності в освітньому процесі», яка має на меті забезпечення безперервності між закладами дошкільної та загальної середньої освіти (початкової, основної та старшої школи) [19].

Моніторингове дослідження результативності реалізації програми підтверджує ефективність роботи «Групи дошкільної освіти», яка забезпечує підготовку майбутніх першокласників до навчання та їх успішну адаптацію. Також зафіксовано достатній рівень навчальних досягнень учнів 5-х і 10-х класів. Комплексно-цільове управління сприяє інноваційним змінам у діяльності педагогічного колективу та стимулює розвиток школи на основі нової освітньої філософії.

Керівник закладу освіти має важливе завдання управляти розвитком колективу, заохочуючи його до творчої діяльності. Тому форми та методи науково-методичної роботи, спрямовані на підвищення професійної компетентності педагогів, набувають особливого значення. Науково-методична служба школи, враховуючи сучасні вимоги, зосереджує свої зусилля на практичній підтримці вчителів у освоєнні новітніх методів навчання та розвитку професійної майстерності. У цьому контексті значну роль відіграють активні та інтерактивні технології [19].

Проектна діяльність у школах може реалізовуватися за допомогою різних підходів. Один з них передбачає виконання навчального проектного завдання та презентацію кінцевого інтелектуального (матеріального) продукту безпосередньо під час уроку або в рамках серії уроків на певну тему. Інший підхід полягає в проведенні проектної діяльності в позаурочний час з подальшим представленням результатів у класі.

У контексті реформування освітньої сфери України якісну освіту можуть забезпечити висококваліфіковані, творчі, соціально активні та конкурентоспроможні вчителі, які орієнтуються на гуманістичні цінності. Вони повинні:

* гнучко адаптуватися до змінних життєвих обставин;
* самостійно і критично мислити;
* використовувати сучасні технології;
* генерувати нові ідеї;
* бути комунікабельними та контактними в різних соціальних групах;
* розвивати свою духовність, інтелектуальний потенціал та культурний рівень.

Прогрес в освіті XXI століття можливий лише за умови розвитку лідерського потенціалу всіх учасників процесу, зокрема вчителів, які повинні бути конкурентоспроможними в умовах нових типів шкіл. Усвідомлення того, що вчителі відіграють центральну роль в оновленні школи, спонукає до ретельного розгляду тих сфер шкільного управління, які впливають на їхній особистісний розвиток та підвищують рівень професіоналізму.

Ці проблеми можна вирішити через ефективну організацію науково-методичної роботи в навчальних закладах на всіх рівнях, що є складовою єдиної системи підвищення професійної компетентності педагогічних працівників.

Напрями й форми роботи. Перший напрям – це підвищення кваліфікаційного рівня педагогів: навчання на курсах, підвищення кваліфікації, участі у роботі ШМО, творчих лабораторій, самоосвіта. Другий напрям роботи – це співпраця з науково-методичним центром, участь у проектах професійного розвитку, презентація досвіду на методичних заходах різного рівня обласних, всеукраїнських, міжнародних конкурсах, виставках, ярмарках. І третій напрям – це узагальнення і презентація досвіду роботи: творчі звіти, портфоліо, публікації, участі у конкурсах професійної майстерності.

Викладання та навчання потребує модернізації, щоб покращити педагогічні навички та інтелект вчителів, навчити їх переосмислювати сучасні процеси, розвиватися, вдосконалюватися та збагачуватися.

Розвиток ринкових відносин та їх модернізація в освітній галузі неможливі без перегляду сучасних поглядів на підготовку педагогічних кадрів. Стратегічний напрям розвитку освіти – бути конкурентоспроможною в освітніх системах європейських країн – визначає актуальність питання формування кваліфікованих педагогів-професіоналів відповідного рівня та профілю, затребуваних на ринку праці.

Конкурентоспроможність визначається як стійка особистісна характеристика, що уможливлює свідому і творчу реалізацію професійної компетентності за умови достатнього рівня сформованості необхідних знань, умінь, навичок та особистісних якостей.

Конкурентоспроможність проявляється на різних рівнях розвитку, включаючи мотиваційно-інтегративний, емоційно-вольовий, оцінно-регулятивний та регулятивний елементи. Це спонукає до постійного вдосконалення організаційних структур і форм методичної взаємодії вчителів

Організація та зміст діяльності методичної служби школи базуються на принципах пріоритетності, науковості, практичної спрямованості, актуальності та використання різних форм методичної взаємодії серед усіх педагогів.

Науково-методична робота орієнтована на реалізацію проблемної теми впровадження інноваційних підходів у національно-патріотичне виховання учнів, що сприяє успішній соціалізації особистості в громадянському суспільстві. Ця тема запланована на п'ятирічний період і ґрунтується на цілях і завданнях навчального закладу, діагностиці вчителів та результатах навчальної діяльності учнів.

Практика свідчить, що основними засобами ефективного впливу на формування компетентності педагогів є: мотивація до підвищення професійної майстерності, використання форм і методів методичної роботи, що відповідають різним стилям і технологіям навчання, раціональне використання компетентностей педагогів, створення ситуацій успіху та можливість практичного застосування нових знань. Науково-методична рада забезпечує створення необхідних умов, виконуючи такі завдання:

* визначення стратегічних напрямків для поглиблення професійних науково-теоретичних і методичних знань учителів;
* впровадження інноваційних методів підвищення професійно-педагогічної майстерності, а також загальної культури й освіченості педагогічних працівників;
* інтеграція досягнень педагогічної науки та перспективного досвіду в педагогічну практику;
* сприяння розвитку творчої ініціативи педагогів і формування позитивної мотивації їхньої діяльності.

Особливого значення сьогодні набуває післядипломна діяльність молодих вчителів та їхня адаптація до педагогічної професії. Тим більше, що професійне становлення особистості вчителя є тривалим процесом.

У школі впроваджено систему науково-методичного супроводу, яка підтримує процес формування та адаптації молодих спеціалістів до професійної діяльності в умовах змін у психолого-педагогічній компетентності. Додатково, керівництво школи зосереджує свої зусилля на розвитку та вдосконаленні професійних і особистісних якостей молодих педагогів, що дає їм можливість створювати індивідуальні системи педагогічної діяльності вже з перших років їхньої кар'єри.

Структура, зміст і форма методичної роботи визначаються на основі показників педагогічної діагностики компетентностей і труднощів у роботі молодих учителів і спрямовані на розвиток знань, умінь і навичок, психолого-педагогічних компетенцій.

У цьому контексті основними цілями і завданнями навчання молодих педагогів є вдосконалення процесу формування їхніх базових професійних якостей, виведення їх на професійний рівень відповідно до сучасних вимог і, в перспективі, розвиток їхньої професійної компетентності. Структура, зміст і формат методичної роботи визначаються на основі показників педагогічної діагностики молодого вчителя.

Молоді педагоги постійно вдосконалюють свої знання з теорії та методики викладання, беручи участь у різних формах роботи, зокрема на засіданнях шкільних методичних об’єднань. Використання активних методів навчання викликає в них зацікавленість і стимулює бажання підвищувати свою кваліфікацію та професійну компетентність.

У школі організовуються конкурси, такі як «Молодий учитель року» та «Кращий наставник і його стажист». Ці заходи сприяють залученню молодих учителів і демонструють соціальну значущість їхньої професії.

Однією з цікавих форм роботи з молодими вчителями є аукціон педагогічних ідей, який підсумовує стажування молодих педагогів і сприяє пошуку та популяризації перспективного педагогічного досвіду. Адміністрація школи розробляє положення та план організації стажування, передбачає проведення творчих звітів стажистів на засіданні педагогічної ради, а також складає план підвищення рівня педагогічної майстерності молодих учителів на наступні роки.

Організація таких форм роботи значно зміцнює співпрацю між методистами, адміністрацією школи та педагогами, а також викликає інтерес у молодих учителів, сприяючи підвищенню їхньої кваліфікації та професійної компетентності. Таким чином, систематична робота з молодими вчителями в школі сприяє підвищенню їхнього фахового рівня, актуалізації загально-педагогічних і спеціальних знань та вмінь, розкриттю творчих можливостей і готовності до пошуку, підвищенню загальної культури та вдосконаленню методичної бази.

Важливу роль у стимулюванні вчителя до інновацій відіграє його самоосвітня діяльність, яка в нашій школі організована за цільовими напрямами. Це допомагає педагогам:

* визначити свої особистісні цінності та світоглядні завдання;
* усвідомити специфіку педагогічної праці;
* підвищити рівень інформаційної культури;
* розвивати здатність до самоуправління;
* удосконалювати навички вирішення педагогічних проблем;
* розвивати свій творчий потенціал.

Управління професійним розвитком педагогів, забезпечення підвищення їхньої кваліфікації, створення комфортних умов для розвитку творчих здібностей вчителів та своєчасне надання кваліфікованої підтримки кожному педагогу є однією з ключових управлінських задач адміністрації школи, що спрямована на досягнення таких цілей:

* реалізація рівнево-кваліфікованого підходу;
* врахування вікових особливостей;
* індивідуальний підхід до досвіду вчителя;
* створення умов для свободи вибору форм, методів і прийомів власної діяльності.

Для забезпечення ефективної співпраці педагогів під час самоосвіти та методичної роботи адміністрація створила відповідні організаційно-педагогічні умови на основі діагностики:

* сплановано вирішення актуальних проблем освітнього процесу;
* розроблено програми впровадження сучасних технологій;
* організовано відвідування курсів підвищення кваліфікації;
* сформовано творчі лабораторії для вивчення інноваційних технологій;
* проведено теоретичні та практичні семінари для обміну досвідом.

Крім того, адміністрація школи стимулює вчителів до активної професійної діяльності: висловлює подяки, враховує їхні думки під час обговорення актуальних освітніх проблем, нагороджує грамотами, включає до складу атестаційної комісії, формує резерв адміністрації для керівних посад, а також надає психологічну та управлінську підтримку. Всі створені для них умови (як організаційно-методичні, так і мотиваційно-стимулювальні) не будуть ефективними, якщо в школі не забезпечено позитивну психологічну атмосферу та комфорт.

Адміністрація прагне максимально використовувати індивідуальні якості кожного вчителя, щоб допомогти розкрити його творчий потенціал у виховній діяльності, позаурочний час, спілкуванні та взаємодопомозі, а також в організації відпочинку.

План самоосвітньої діяльності педагогів включає:

* науково-дослідницьку роботу над певною проблемою;
* вивчення наукової, методичної та навчальної літератури;
* участь у колективних і групових формах методичної роботи;
* вивчення досвіду колег;
* теоретичну роботу і практичну апробацію власних матеріалів.

Безперервний процес самовдосконалення педагогів сприяє стабільному підвищенню професійного рівня педагогічного колективу, його конкурентоспроможності, високій ефективності праці та постійному оновленню методичних засобів. Завершальний етап організації самоосвітньої діяльності вчителів включає підбиття підсумків, узагальнення спостережень, оформлення результатів самоосвітньої роботи та визначення подальших перспектив.

Проаналізувавши вище сказане, ми можемо зробити висновок, що мотивами до інноваційної діяльності зазвичай є бажання вчителів проявити себе, можливість впроваджувати нові методи та форми роботи, а також бажання вчитися новому. Ми вважаємо, що інноваційна діяльність важлива насамперед для вчителів, адже вона спонукає до самопізнання та творчості, сприяє професійному зростанню та дозволяє педагогам розкрити власні таланти. Науково-методична діяльність являє собою інтегровану систему взаємопов'язаних дій і заходів, що базуються на наукових досягненнях, перспективному досвіді та детальному аналізі. Її метою є всебічне підвищення професійної компетентності кожного вчителя, активізація творчого потенціалу педагогічного колективу школи та розвиток його як конкурентоспроможного спеціаліста. Методична робота, що реалізується в різних формах і методах, як традиційних, так і нетрадиційних, сприяє залученню вчителів до різноманітних методичних заходів, які враховують їхні потреби. Вчителі впроваджують інновації в навчально-виховний процес, успішно освоюють та використовують інформаційно-комп'ютерні технології. Основними завданнями методичної служби школи на сучасному етапі є своєчасне виявлення та належна оцінка того оригінального, нового, перспективного, що є в роботі вчителів, створення сприятливих умов для впровадження інноваційних результатів у практику з метою розвитку професійної компетентності педагогів.

**2.3 Впровадження системи стимулювання та винагород за інноваційні досягнення.**

Мотивація персоналу до ефективної роботи є важливим напрямком управління людськими ресурсами в компаніях. Тільки мотивовані співробітники проявляють активність та ініціативу в досягненні поставлених цілей і реалізують свій творчий потенціал на роботі. Для того, щоб працівники працювали ефективно, роботодавці повинні мати чітке уявлення про механізми людської поведінки та формування мотивацій до продуктивної праці, і відповідно формувати свої системи винагороди. Якість системи винагороди визначає головну мету механізму мотивації працівників – досягнення гармонії та взаємного задоволення потреб та інтересів працівника і компанії. Незнання основ мотивації працівників, недостатній рівень винагороди та економії на оплаті праці є основними проблемами сучасних українських підприємств.

Персонал є ключовим елементом організації. Організація може досягти своїх цілей лише тоді, коли співробітники мають рішучість працювати ефективніше та сприяти реалізації цілей підприємства. Ця рішучість, в свою чергу, виникає з бажання досягти особистих цілей через трудову діяльність. Винагороди виступають сполучною ланкою між особистими цілями працівників і цілями підприємства. Як зазначають З. Нур, Н. Наяз, В. Соланкі та інші, «система винагороди працівників включає узгоджені стратегії організації, процедури та систему визнання працівника з огляду на його участь, навички, потенціал та їх ринкову вартість». Автори підкреслюють, що система винагородження є критично важливою для залучення працівників, адже вона надає кожному індивіду найбільш відповідний мотиваційний фактор. Оскільки працівники мають різні потреби та цілі, а також керуються різними мотивами, чинники, що впливають на їх продуктивність, поведінку та відданість роботі, також варіюються. Тому важливо розробити систему винагороди, яка відповідала б цим різноманітним потребам [46].

Розробка та впровадження мотиваційної системи включає 7 основних етапів:

1. Визначення проблем, що виникають у компанії через недостатню мотивацію. Зазвичай це проявляється у низькій продуктивності праці, високій плинності кадрів, поганій атмосфері в колективі та авральному режимі роботи.
2. Складання переліку ключових завдань, виходячи з першого етапу (підвищення продуктивності, покращення командного духу, формування згуртованої команди).
3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті цього етапу визначаються основні фінансові та нефінансові стимули, які потрібні колективу та кожному співробітнику окремо.
4. Розробка системи мотивації на основі зібраних даних. Вибір конкретних методів, а також встановлення їх послідовності та періодичності.
5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.
6. Докладне інформування персоналу про майбутні зміни. Якщо система є багаторівневою та складною для швидкого сприйняття, доцільно надати детальні інструкції.
7. Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку [43].

Якщо результати пробного періоду виявилися незадовільними, це свідчить про необхідність вдосконалення системи. Можливо, були обрані не найефективніші методи або неправильно визначені стимули. У такому випадку проводиться повторне опитування співробітників та нова постановка цілей.

У термінологічному словнику, складеному Г. Щокіним, М. Головатим та О. Антонюком, винагорода за працю визначається як «система адекватної оцінки праці кожного працівника та колективу в цілому, яка вже існує або тільки формується в організації. Вона включає матеріальні форми оплати за певну кількість і якість виконаної роботи, а також різні види морального заохочення та суспільного визнання трудового внеску. Винагорода є ключовим елементом соціального середовища, де переплітаються соціальний статус, інтереси працівників, а також можливості задоволення їхніх різноманітних потреб з основною метою організації.» [42].

Н. Волкова, застосовуючи економічний підхід до визначення сутності винагороди, тлумачить її як «ренту людського капіталу, особливо його інтелектуальної складової. Оптимізація винагороди за працю є завданням роботодавця, який прагне максимізувати віддачу від людського капіталу своїх найманих працівників» [7].

Тобто авторка зосереджує увагу лише на оплаті праці і ігнорує нематеріальні види винагородження персоналу. Погоджуємося, що матеріальний чинник відіграє вагому роль при стимулюванні працівників, адже грошова винагорода здатна задовольняти не тільки людські потреби нижчого рівня, а й суттєво впливає на можливість задоволення потреб вищого рівня, тобто може забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху, однак не слід ігнорувати вплив на поведінку працівників внутрішньої мотивації та зовнішньої нематеріальної мотивації [7].

В. Лукашевич і С. Хомич розглядають винагороду як інструмент мотивації людської поведінки, підкреслюючи, що вона націлена на задоволення як внутрішніх, так і зовнішніх інтересів особи. Ефективність системи винагороди та управління персоналом в організації залежить від ступеня узгодженості особистих інтересів працівників і бізнесу [28].

Система винагороди для персоналу являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють формуванню та розвитку конкурентоспроможної робочої сили, мотивованої на досягнення цілей компанії. Іншими словами, винагорода за працю базується на уявленнях працівників про те, що є для них бажаним, цінним і значущим.

Щоб система винагород відповідала потребам і цілям як компанії, так і працівників, вона повинна ґрунтуватися на принципах оптимальності, універсальності, своєчасності, прозорості, справедливості, диференціації, відповідності цілям компанії та працівників, необхідної різноманітності, безпеки, доступності, гнучкості та прогресивності.Ці принципи відповідають сучасним поглядам на природу мотивації, виявленим в результаті аналізу теорії мотивації.(табл. 1).

Ефективність системи винагородження, за словами О. Чернушкіної, залежить як від об'єктивних факторів (характеристик виробництва, трудових процесів, технологічного рівня, позиції підприємства на ринку тощо), так і від суб'єктивних аспектів (сприйняття працівниками системи винагородження, що залежить від їхніх потреб, цінностей та інтересів). Це означає, що система винагородження в кожному підприємстві буде унікальною, оскільки вона враховує специфічні особливості самого підприємства, його зовнішнього середовища та внутрішніх умов [40].

Винагорода, як все те, що працівник вважає важливим і цінним, повинна відповідати його найзначнішим потребам і цілям. При цьому ці потреби та цілі не повинні бути повністю задоволеними. Тому при розробці системи винагородження працівників доцільно враховувати резерви мотиваційного впливу – нереалізовані на даний момент можливості впливу на працівників, які можуть бути використані для підвищення їхньої мотивації. У попередніх дослідженнях автори виявили основні та додаткові резерви:

- Для керівників основними резервами є професійний розвиток, здобуття нових знань і навичок, рівень заробітної плати, визнання та подяка за результати роботи, а також прозорість оцінювання діяльності. Додатковими резервами виступають потенціал творчого та особистісного зростання, а також організаційне структурування роботи.

- Для професіоналів основними резервами є заробітна плата, визнання результатів роботи, високий рівень відповідальності, можливості для творчого та особистісного розвитку, рівень контролю за виконанням завдань і прозорість оцінювання. Додатковими резервами є організаційна структура роботи, стиль керівництва, а також стосунки з колегами і керівниками [45].

Кожен з цих показників відображає певний аспект взаємодії між працівником і компанією, включаючи економічний, соціальний, психологічний, організаційний, управлінський, освітній та професійний аспекти. Перевага такого підходу до винагороди полягає в тому, що її ефективність можна підвищити, комбінуючи різні види винагороди, і вона може бути гнучко адаптована до індивідуальних потреб.

Важливою особливістю сучасного підприємства є його акцент на працівниках, які є основним фактором виробництва та резервною армією економічного зростання. Сучасні підприємства потребують професіоналів, здатних швидко адаптуватися до складних соціальних і професійних реалій, приймати самостійні та відповідальні рішення, концентруватися на успіху та постійному самовдосконаленні. Однак для будь-якого професіонала умови на підприємстві для ефективної роботи мають вирішальне значення. Саме умови праці визначають ефективність використання людських ресурсів у компанії, здатність мотивувати працівників та знаходити можливості для реалізації їхнього індивідуального потенціалу.

Досвід провідних економік світу доводить, що жодне управлінське завдання в будь-якій сфері діяльності не може бути досягнуто, якщо працівники не зацікавлені в його вирішенні. Мотивація працівників, створення умов для їхньої зацікавленості в результатах діяльності компанії та розвиток соціального партнерства є актуальними завданнями для компаній.

Згідно з класичним вченням менеджменту, необхідними умовами успішного управління компанією є вдале формулювання цілей, їх чітке донесення до кожного працівника та мотивація працівників. Зупинимося на останньому: кожен, хто працює вісім годин на день, повинен мати різноманітні мотивації, включаючи фінансову, особисту вигоду, особисті переконання та почуттяобов'язку [36].

У нинішній складній ситуації економічної рецесіїі, як наслідок, посилення конкуренції, добре спланована система мотивації працівників компанії може значно підвищити ефективність роботи співробітників, збільшити продажі та вдосконалити виробничі процеси і обслуговування клієнтів, причому без особливо великих матеріальних витрат з боку компанії. Адже ефективність підвищується в кілька разів, якщо співробітники віддано ставляться до своїх обов'язків, а їхні особисті цілі розвитку включають розвиток компанії в цілому. Цікавим способом підвищення мотивації праці є використання відгулів та модульної системи винагород за відгули. Такі нематеріальні стимули ще не стали поширеними в українських компаніях, проте досвід їх застосування в закордонних фірмах показує, що впровадження схем компенсації вільного часу на підприємствах є вигідним. Зазвичай виділяють три категорії нематеріальних мотиваторів:

- ті, що не вимагають значних інвестицій з боку компанії, наприклад, вітання з днем народження, грамоти для найкращих працівників тощо;

-ті, що потребують інвестицій і розподіляються безпосередньо: харчування за рахунок компанії, медичне страхування співробітників, туристичні путівки, забезпечення форменим одягом на певних робочих місцях і т.д;

-ті, що потребують інвестицій з боку компанії і розподіляються цільовим чином, наприклад, безвідсоткові позики на поліпшення житлових умов, придбання споживчих товарів тривалого користування, оплата відпусток, надання матеріальної допомоги, премії, бонуси тощо [36].

На нашу думку, кожен з перерахованих вище видів мотивації, застосовуючи до окремого працівника, враховує особливості характеру працівника та внутрішню мотивацію в даній конкретній компанії.

Для залучення, утримання та стимулювання працівників до максимальної продуктивності, зокрема через впровадження творчих елементів у їхню роботу, в різних країнах застосовують різні підходи як на рівні окремих організацій, так і на загальнодержавному рівні. Наприклад, у Німеччині доплати до заробітної плати для працівників, залучених до наукових досліджень і розробок, можуть досягати 55% від зарплати новоприйнятого науково-технічного персоналу протягом 15 місяців; 40% для наукових співробітників протягом п’яти років; та 25% для наукових співробітників у підприємствах з чисельністю до 500 осіб на шостий рік [36].

Знання внутрішніх механізмів мотивації та стимулювання інноваційної діяльності дає змогу менеджерам формувати ефективну політику в цій сфері трудових відносин, створюючи сприятливі умови для тих, хто бажає покращити як свою роботу, так і діяльність організацій загалом. Реалізація концепції партисипативного управління в країні можлива лише за умови наявності обґрунтованої системи, яка стимулює ініціативу та творчість працівників компанії. Така система не тільки гарантує розвиток компетенцій працівників, а й залучає творчі кадри з інших підприємств, формує творчі професійні команди та підвищує інтелектуальний та інноваційний потенціал підприємстві організацій.

Ефективність роботи конкретного співробітника в першу чергу залежить від його особистої компетентності та інтересів, а також від усвідомлення своєї ролі в командній діяльності. Розмір витрат на оплату праці визначається самооцінкою працівника щодо адекватності рівня винагороди та його впевненістю в отриманні цієї винагороди. Заохочення співробітників до досягнення встановлених цілей є об'єктивною необхідністю, яку визнають усі керівники.

Сьогодні матеріальні стимули (доплати, премії) найчастіше використовуються керівниками компаній як засіб інноваційної діяльності. Ці елементи вважаються найбільш важливими і мають задовольняти мотиваційні потреби працівників. Однак, окрім матеріальних стимулів до інноваційної діяльності, для сучасних працівників важливе значення мають і нематеріальні стимули. А саме: умови та зміст роботи, а також морально-психологічний клімат у колективі, який дає змогу працівникам повною мірою реалізувати свої здібності, навички та кар'єрні можливості.

Щоб максимізувати ефективність методів інноваційної мотивації та забезпечити інноваційні результати, слід використовувати поєднання матеріальних і нематеріальних методів. Це пов'язано з тим, що використання лише одного з цих методів не стимулюватиме творчу активність персоналу для досягнення цілей компанії.

Таким чином, мотивація відіграє важливу роль у просуванні інновацій в організації.

Одним з найважливіших соціально-економічних механізмів мотивації працівників є система винагород. Формування такої системи вимагає використання широкого спектру винагород, включаючи економічні, соціальні, психологічні, організаційні, управлінські, освітні та професійні винагороди. Комплексне застосування всіх видів винагороди підвищує її ефективність і дозволяє гнучко реагувати на індивідуальні потреби працівників. Системи винагороди мають бути індивідуальними для кожної компанії, пов'язувати інтереси працівників і компанії та допомагати управляти трудовою поведінкою працівників. Послідовне і систематичне здійснення заходів з формування та розвитку мотиваційних механізмів може бути забезпечене шляхом створення мотиваційних програм. Мотиваційні механізми в управлінні людськими ресурсами повинні враховувати інтереси працівників, узгоджувати їхні прагнення з цілями організації, підвищувати продуктивність праці, заохочувати ініціативу у вирішенні як особистих, так і організаційних проблем, покращувати мікроклімат у колективі та задовольняти основні потреби. Тому розробка ефективних мотиваційних механізмів є стратегічно важливою для організацій соціального забезпечення. Досягнення позитивних результатів можливе через раціональне поєднання різних методів мотивації та ретельну роботу з персоналом, спрямовану на формування мотиваційних уподобань у контексті інноваційного розвитку. У цьому контексті важливим є питання взаємодії між державою та працівниками щодо проблем ринку праці. Стимулювання інноваційної праці повинно постійно базуватися на матеріальних та нематеріальних (соціальних і психологічних) формах стимулювання, які спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб.

**2.4** **Аналіз позитивних практик управління мотивацією персоналу в освітніх закладах для підтримки інноваційної діяльності.**

Правильна мотивація працівників є важливим фактором розвитку компанії та головним завданням керівників. Крім традиційних фінансових стимулів, існує безліч нефінансових методів, які можуть підвищити відданість працівників. Ефективність системи мотивації багато в чому залежить від гармонії між цими двома підходами. Управління мотивацією персоналу в закладах освіти має бути обґрунтовано сформованою системою. Перш за все, має бути забезпечений високий рівень матеріального забезпечення науковців та викладачів, залучених до освітньої діяльності. Матеріальні стимули є основним чинником формування системи цінностей, відповідальності та інтересів, необхідних у процесі виконання своїх обов'язків. Однак це дослідження показало, що нематеріальні стимули є не менш важливими, ніж матеріальні. Нематеріальна мотивація сприяє розвитку творчого потенціалу педагогічних працівників, підвищує якість трудового життя, демократизує управління навчальними закладами та допомагає задовольнити потреби вищого порядку-приналежності та причетності, схвалення та самоствердження, самовираження.

Під час проходження переддипломної практики у Хмельницькому ліцеї №10 ми провели дослідження яке показало, що 84,3% респондентів надають перевагу одночасно двом видам мотивації – матеріальній та моральній, 12% респондентів надають перевагу матеріальній мотивації і лише 3,6% - моральній мотивації.

Це свідчить про те, що керівнику ліцею необхідно розробляти механізми мотивації працівників, які б враховували як матеріальну, так і моральну мотивацію. Варто зазначити, що важливими умовами успішної системи мотивації є залучення працівників до формування бачення та місії організації, до стратегічного розвитку, а також постійне інформування про поточний стан та перспективи організації.

В оцінці «мотивів, важливих для мене», мотиви були проранжовані від найбільш важливих до найменш важливих. Більшість вчителів визначили, що найважливішими мотивами для них є:бажання творчо підходити досвоєї роботи – 100%; усвідомлення соціальної значущості педагогічної діяльності – 81,8%; повага та підтримка з боку керівництва – 72,7%; прагнення до професійного зростання – 72,7%. Однак, визначаючи найважливіші мотивації у своїх колективах, опитані викладачі називали й інші мотиви, такі як можливість самостійно планувати діяльність – 72,7%, бажання просування по службі – 63,6%, добре ставлення керівництва та сприятлива атмосфера на кафедрі – 54,5%.

Виходячи із вищенаведеного, сформуємо механізм мотивації працівників.

Першим кроком після найму працівника є проведення вступного опитування для визначення методів мотивації, які впливають на продуктивність та ефективність працівника. Мета ₋₋ з'ясувати, чи надають працівники перевагу матеріальній або моральній мотивації. Результати таких опитувань допомагають розрахувати та встановити винагороду за досягнення KPI. Тому, якщо співробітник надає перевагу матеріальній мотивації, то винагородою буде грошова винагорода; якщо працівник надає перевагу моральній мотивації, то винагородою буде встановлення гнучкого графіку роботи, залучення до прийняття управлінських рішень в організації, додаткові вихідні дні, участь в житті організації, внутрішнє навчання тощо [34].

Наступним кроком є належне облаштування робочого місця та створення приємних умов праці. Щоб працівники працювали ефективно, вони повинні бути забезпечені всіма предметами та інструментами, необхідними для виконання своєї роботи.

Третину свого дорослого життя людина проводить на роботі. Здоров'я та ефективність працівників залежать від умов праці. Робоче місце – це простір, обладнаний технічними засобами для виконання трудових обов'язків. Організація робочого місця включає в себе комплекс заходів, спрямованих на оснащення його знаряддями праці та їх правильне розміщення. Умови праці на робочому місці складаються з різних елементів виробничого середовища, які впливають на здоров'я та продуктивність людини. Сприятливі умови праці позитивно позначаються на професійному розвитку, творчому потенціалі працівників та якості виконуваної роботи, тоді як несприятливі умови можуть викликати стрес, втому та професійні захворювання, що, в свою чергу, знижує якість роботи та продуктивність організації [9].

Успішні іноземні компанії часто використовують перевірені методи для мотивації своїх співробітників. Наявність місць для відпочинку, використання ефективних мотиваційних підходів для створення максимально продуктивних робочих місць можна побачити в таких компаніях, як Google і Facebook. Обидві компанії надають співробітникам на робочому місці безкоштовне харчування для своїх співробітників. У Facebook працює власна команда кухарів, яка постійно вдосконалює та оновлює меню, забезпечуючи триразове харчування протягом п'яти робочих днів. У меню використовуються зелений, жовтий і червоний кольори, що відображають здорову їжу. На території закладу працює безкоштовний магазин. Також є кондитерська та пекарня. Google пропонує своїм співробітникам безкоштовні автомобілі, тоді як Facebook надає індивідуальні паркувальні місця для співробітників з автомобілями. Обидві компанії пропонують безкоштовний доступ до спортзалів та фітнес-центрів. Крім того, кожна компанія має окреме волейбольне поле, а деякі співробітники мають бігові доріжки в своїх офісах, що дає їм можливість поєднувати роботу і спорт. Співробітники Google можуть брати з собою домашніх улюбленців і, на думку керівництва, це допомагає створити більш відкрите спілкування між колегами. В офісах обох компаній є розважальні зони, зокрема аркадні відеоігри та дошки [34].

На нашу думку, керівництву необхідно звернутися до позитивного зарубіжного досвіду та створити в організації робочі місця, де працівники більш мотивовані до роботи та досягнення високих результатів.

Повністю скопіювати зарубіжний досвід моделей мотивації працівників в Україні неможливо. Впровадження цієї ініціативи залежить не тільки від мотивації управлінської команди, але й від фінансових ресурсів підприємства, його менталітету та економічної ситуації в країні. Проте доцільно було б запозичити деякі елементи записаної вище моделі мотивації персоналу, оскільки в Україні існує гостра потреба в розробці моделі мотивації праці, яка б враховувала наступні аспекти. Особливості національної економіки, соціальні досягнення українського суспільства та поточна політична ситуація. Розуміння змісту мотивації та розпізнавання потреб працівників є важливою складовою професійної майстерності та передумовою реалізації власної мотивації, досягнення цілей працівників та реалізації місії організації в цілому.

Також варто запровадити таку практику, як закріплення за кожним новим працівником наставника для прискорення та покращення його адаптації на робочому місці. Постійна підтримка та поради наставника допоможуть уникнути стресу під час адаптації. Мотивація новоприйнятих працівників значною мірою залежить від їхньої здатності успішно адаптуватися в новій організації, засвоїти і прийняти систему організаційних цінностей, правил, норм і стереотипів. Тому дуже важливим етапом є індукція новопризначеного фахівця, метою якої є прискорення процесу навчання нового співробітника, скорочення періоду адаптації в колективі та встановлення контакту з іншими. Такі процедури допомагають уникнути багатьох помилок, спричинених недостатнім знанням організації та її особливостей, зменшити психологічний стрес і страх, а також сприяють позитивному ставленню до нових обов'язків і оточення [9].

Наступним етапом є виконання SWOT-аналізу працівника, щоб виявити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. З моменту свого виникнення в 1960-х роках SWOT-аналіз став популярним інструментом у стратегічному плануванні, що передбачає класифікацію факторів і явищ на чотири категорії:

* сильні сторони (Strengths)
* слабкі сторони (Weaknesses) проєкту,
* можливості (Opportunities), які виникають під час його реалізації,
* та загрози (Threats), що супроводжують його виконання [8].

Цей аналіз є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного планування; SWOT-аналіз здебільшого використовується для аналізу організації на ранніх стадіях її формування. Проте, індивідуальний SWOT-аналіз стає все більш популярним; його слід виконувати під контролем керівника. Результати такого аналізу можуть допомогти виявити сильні та слабкі сторони співробітника, використати його зовнішні навички та підготуватися до потенційних загроз, які можуть виникнути з боку цього працівника [34].

Наступним кроком є застосування тімбілдингу, який є одним з методів підвищення моральної мотивації працівників. Основними видами тімбілдингу є корпоративні свята, тренінги та спільні заходи на свіжому повітрі. Тімбілдінг повинен застосовуватися в організації на регулярній основі, з різними типами. Основні переваги: згуртованість колективу, відкрите ставлення керівників до працівників, побудова довіри між працівниками, організаційна філософія, що базується на цінностях, звичаях і традиціях організації.

Важливим моментом є те, що сьогодні на ринку праці активні чотири покоління працівників, але вони часто конфліктують через цінності, переконання та моделі поведінки, що призводить до проблем у колективі. Варто зазначити, що на ринок праці виходить нове покоління, покоління Z, також має певний вплив на загальний клімат в організаціях. Саме тому кваліфіковані менеджери повинні знати і розуміти основні відмінності між поколіннями, щоб побудувати дійсно ефективні механізми мотивації своїх підлеглих до роботи, використовуючи дійсно дієві методи та інструменти для підвищення продуктивності та ефективності кожного співробітника.

Необхідність використання теорії поколінь в управлінні людськими ресурсами для підвищення ефективності команди пов'язана з викликами, з якими зіткнулися організації під час кризи COVID-19, а саме: віддалена робота, завдання «just-in-time» та нові навички, які працівники мають швидко засвоїти.

Теорія поколінь була створена американським дослідником Нілом Хоу та істориком Вільямом Штраусом. Основи теорії викладені в їхніх книгах «Покоління» (1991) та «Четверта трансформація: американське пророцтво» (1997) [44].

Відповідно до теорії поколінь, у представників кожного покоління сформувалися певні цінності і вчинки під впливом одних і тих же історичних, соціальних, економічних або політичних подій. Вони визначають свої дії, способи спілкування і вирішення конфліктів, створення відносин і т. д. [17].

Сьогодні науковці виділяють такі чотири основні покоління на українському ринку праці (ці межі досить розмиті і роки народження в різних джерелах дещо відрізняються залежно від специфіки розвитку тієї чи іншої країни або регіону, коливаючись від п'яти до десяти років):

1. Покоління бебі-буму(1943-1962);
2. Покоління X або Невідоме покоління (1963-1982)
3. Покоління Y або покоління міленіалів (1983-2002)
4. Покоління Z, або ж «довгожителі» (2003р.- дотепер).

Для того, щоб визначити кількість різних поколінь, представлених на ринку праці, респонденти в анкеті відповідали на запитання: «До якого покоління Ви належите?».

Сьогодні на ринку праці в закладах освіти домінують такі покоління: покоління X (68,7%), значно менша частка покоління Y (23%), покоління бебі-бумерів залишає ринок праці у зв'язку з виходом на пенсію і поступово зростає частка молоді, що належить до покоління Z (5,8%).

Як бачимо з табл. 4 спільним для усіх представників поколінь інструментом мотивації, що має високу необхідність для використання є премії, надбавки за результатами роботи, а низьку – виплати соціального характеру та отримання нагороди, грамоти [34].

Таким чином, знання менеджерами теорії поколінь та її особливостей не лише допомагає їм формувати високо ефективні робочі групи, які використовують сильні сторони та навички один одного, але й сприяє забезпеченню безперебійної та продуктивної роботи організації та підприємства в цілому. Вони також допомагають забезпечити безперебійну та продуктивну роботу організації та підприємства в цілому. Керівники повинні знати про відмінності між поколіннями, щоб належним чином виконувати свої функції та обирати інструменти і методи мотивації, які допомагають розкрити потенціал працівників, що належать до певного типу поколінь.

Ще одним важливим аспектом є потреба в постійному моніторингу ефективності системи мотивації, і на це є кілька причин. По-перше, слід враховувати, що потреби та інтереси співробітників постійно змінюються. Розширюється коло працівників, змінюється ієрархія. Крім того, варто пам'ятати, що співробітники швидко звикають до певних винагород (стимулів, пільг) і починають сприймати їх як належне. Тому для підвищення ефективності програм мотивації важливо вивчати ставлення до них тих категорій працівників, на які спрямовані відповідні заходи, методи та інструменти.

Крім того, трудове та податкове законодавство постійно змінюється. Якщо компанія не враховує такі зміни і не реагує на них, її керівництво може бути притягнуте до адміністративної або кримінальної відповідальності.

Також, може змінитися мотиваційна політика конкурентів. Такі зміни можуть призвести до зниження конкурентоспроможності компенсаційних пакетів, які компанія пропонує своїм працівникам різних категорій та професійних груп, зокрема заробітної плати. Як наслідок, компанія не зможе залучати, утримувати, підвищувати лояльність та мотивувати компетентних працівників [23].

У зв'язку з цим важливо проводити моніторинг мотиваційних програм (заходів, методів та інструментів) та своєчасно ухвалювати рішення щодо їх коригування. Це потрібно для того, щоб адаптувати ці програми відповідно до актуальних умов.

Етапи організації та проведення моніторингу мотивації:

1. Визначення проблеми.
2. Формування робочої групи та призначення відповідальних осіб.
3. Розробка плану дій.
4. Створення рекомендацій для вдосконалення існуючої системи мотивації персоналу.
5. Збір інформації.
6. Аналіз зібраних даних.
7. Впровадження запланованих заходів та коригування діючої системи мотивації.
8. Оцінка ефективності мотиваційних заходів [23].

Ця практика стає все більш популярною, оскільки вона дозволяє:

* проводити великомасштабні та репрезентативні дослідження мотиваційних установок працівників;
* використовувати додаткові технологічні рішення, такі як веб-інтерфейси та спеціалізовані програми для обробки даних;
* покращувати якість методичних матеріалів, що застосовуються для забезпечення зворотного зв’язку, завдяки накопиченню досвіду проведення мотиваційних моніторингів на інших підприємствах;
* гарантувати анонімність та конфіденційність тощо [23].

Результати мотиваційного моніторингу є основою для запуску різноманітних проектів з оптимізації низки систем управління персоналом, таких як мотивація, навчання, оцінка та розвиток корпоративної культури. У цьому випадку моніторинг мотивації поєднується з інформуванням співробітників про початок їхньої роботи в організації. Залучаючи працівників до таких завдань із самого початку, можна зменшити потенціал опору змінам та інтенсивність опору, якщо його не вдасться повністю нейтралізувати.

Проаналізувавши позитивні практики управління мотивацією персоналу в освітніх закладах для підтримки інноваційної діяльності можемо сказати, що одним із головних завдань менеджерів у закладах вищої освіти є формування загального механізму застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації, адаптуючи їх до особливостей кожного працівника. Важливо створити сучасну систему управління, здатну реагувати на динамічні зміни у зовнішньому світі. Ця система також має враховувати внутрішні ресурси та потреби установи. Важливо також розвивати освітні та дослідницькі процеси, в яких співробітники можуть брати активну участь. Це має вирішальне значення, оскільки від цього залежить ефективність функціонування закладів вищої освіти. Конкурентоспроможність корпоративних закладів вищої освіти у сфері надання освітніх послуг забезпечується компетентним та інноваційним персоналом. Це пов'язано з тим, що більшість управлінських обов'язків закладів вищої освіти пов'язані з призначенням персоналу, який відповідає вимогам своєї посади, оцінкою його ефективності як персоналу, а також мотивацією та винагородою персоналу. Мотивація персоналу для підвищення якості роботи викладачів і дослідників є одним із ключових елементів розвитку вищих навчальних закладів.

**ВИСНОВКИ**

Мотивація працівників є основним фактором, що визначає не лише успіх діяльності організації, але й економічний розвиток країни та добробут її населення. Від ефективних методів мотивації та впровадження відповідних інструментів стимулювання персоналу залежить продуктивність організації та її позиція серед конкурентів. Врешті-решт, саме працівники є двигуном і основною силою, що веде організацію до успіху. В результаті нашого дослідження ми досягли наступних цілей:

Вивчивши основні теоретичні концепції мотивації персоналу, можна стверджувати, що управління мотивацією фокусується на свідомому та цілеспрямованому використанні мотиваційних інструментів. Для того, щоб мотивація давала бажані результати, система мотивації в організації повинна бути структурованою, комплексною, цілеспрямованою, гнучкою, прозорою та підзвітною. Кожна людина має відносно стійку систему мотивації, яка залежить від її світогляду, спрямованості, особистих якостей, само сприйняття, життєвого досвіду, досвіду роботи, інтелекту та психофізіології.

Визначивши фактори, що впливають на мотивацію педагогічних працівників, можна стверджувати, що мотивоване навчання є цілеспрямованим процесом здобуття спеціальних знань і навичок, а також формування у працівника певних компетенцій. Цей процес відбувається під впливом внутрішніх (мотивів) і зовнішніх (стимулів) рушійних сил і спрямований на підвищення продуктивності та якості праці, а також на досягнення визначених цілей як підприємства, так і працівника. Системи мотивації в організаціях базуються на принципах узгодженості, комплексності, системності, поєднання позитивної та негативної мотивації, а також матеріальних і нематеріальних стимулів. Важливо усвідомлювати основні потреби працівників і враховувати їхні індивідуальні особливості, розуміння цілей, бажань і прагнень, застосовуючи персоналізований підхід та враховуючи міжособистісні стосунки. Адже кожна людина має відносно стабільну систему мотивації, що залежить від її світогляду.

З'ясувавши взаємозв'язок між мотивацією та якістю навчальної діяльності, тобто вплив мотивації на процес навчання та успішність учнів, педагогічна наука та шкільна практика підтверджують, що навчання є найбільш успішним тоді, коли учні позитивно ставляться до навчальної діяльності. Тоді вони краще засвоюють знання, набувають навичок і вмінь, уважно слухають уроки і віддаються навчанню та роботі. Мотивація до навчання не повинна бути пасивною і концептуальною. Від майстерності, педагогічного досвіду та психологічного настрою вчителя залежить, чи сформують форми і методи, що використовуються в роботі з учнями, стійку активну мотивацію, чи викличуть інтелектуальний інтерес до набуття знань, умінь і навичок. Іншими словами, це вміння вчителя спонукати дитину вчитися за власним бажанням, із зацікавленістю та радістю.

Встановивши зв'язок між мотивацією персоналу та інноваційною діяльністю можна зробити висновок, що основою мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства є задоволення потреб, формування та збалансування мотивації до власного розвитку персоналу та безперервного розвитку особистості керівника. Дійсно, мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і завдання менеджера – спрямувати мотивацію на досягнення конкретних цілей. Розробка та впровадження ефективних мотиваційних інструментів у компанії може допомогти залучити нових талановитих спеціалістів, які зможуть ефективніше організувати свою роботу. Мотиваційні стратегії в системах управління інноваціями повинні обиратися компаніями, закладами на основі аналізу ситуації та бажаного стилю взаємодії між керівниками та підлеглими.

Вивчивши вплив мотивації на активність педагогічних працівників у сфері інновацій, можна стверджувати, що мотивація та стимули відіграють ключову роль у формуванні інноваційного розвитку. Вони визначають стратегічні напрямки соціально-економічного прогресу та практичні заходи для їх реалізації. Основною проблемою, яку потрібно вирішити, є створення ефективного ринку інновацій та забезпечення його стабільного функціонування. Це передбачає вжиття конкретних заходів для впливу на елементи цього ринку, зокрема, стимулювання попиту на інновації, підтримку зростання їх пропозиції та забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

Проаналізувавши використання мотивації для сприяння прийняттю та успішному впровадженню інноваційних змін у навчальному процесі можна сказати, що інноваційне викладання починаючи з початкової школи закладає основи для майбутньої інноваційної діяльності учнів. Вчителі-новатори вміють використовувати набуті знання, формують розвинену особистість, здатну самостійно їх поповнювати, бути конкурентоспроможною в усіх сферах суспільного життя, мають високе почуття відповідальності та в ідеалі досягають найголовнішої мети людського життя – щастя.

Вивчаючи розробку ефективних мотиваційних стратегій для підтримки інноваційних ініціатив серед вчителів та адміністративного персоналу, можна стверджувати, що основними чинниками мотивації до інноваційної діяльності є прагнення вчителів реалізувати свій потенціал, можливість впроваджувати нові методи і форми роботи, а також бажання здобувати нові знання. Інновації вважаються важливими насамперед для вчителів, оскільки вони спонукають до самопізнання та творчості, сприяють професійному розвитку та дають змогу педагогам розкрити власні таланти. Основними завданнями методичної служби школи на сучасному етапі є своєчасне виявлення та належна оцінка оригінальних, нових і перспективних особливостей роботи вчителів, створення сприятливих умов для впровадження інноваційних результатів у практику з метою розвитку професійної компетентності педагогів.

Розглянувши впровадження системи стимулювання та винагород за інноваційні досягнення хочемо сказати, що розробка такої системи вимагає використання широкого спектру винагород, включаючи економічні, соціальні, психологічні, організаційні, управлінські, освітні та професійні винагороди. Комплексне використання всіх видів винагород підвищує їх ефективність і дозволяє гнучко реагувати на потреби окремих працівників. Схеми винагород мають бути адаптовані до кожної компанії, щоб пов'язати інтереси працівника і компанії та допомогти управляти поведінкою працівників. Тому розробка ефективних мотиваційних механізмів має стратегічне значення для організацій соціального забезпечення. У цьому контексті важливим є питання співпраці між державою та працівниками в сфері ринку праці. Підтримка інноваційної діяльності повинна постійно базуватися на матеріальних та нематеріальних (соціальних і психологічних) формах стимулювання, які орієнтовані на задоволення вищих рівнів потреб.

Проаналізувавши позитивні практики управління мотивацією персоналу в освітніх закладах для підтримки інноваційної діяльності можемо сказати, що ефективне управління мотивацією праці вимагає комплексної, гнучкої та відкритої системи управління мотивацією праці. Це пов'язано з тим, що гнучкі та відкриті системи необхідні для гармонізації та оптимізації потреб як науково-педагогічних працівників, так і вищих навчальних закладів. Це також необхідно для досягнення загальних цілей розвитку. Ефективне управління мотивацією базується на створенні широкого спектру мотиваційних інструментів, як нематеріальних, такі матеріальних. Це допомагає вищим навчальним закладам конкурувати з іншими освітніми послугами на національному та міжнародному ринку. Мотивація персоналу для підвищення якості роботи викладачів і дослідників є одним із ключових елементів розвитку вищих навчальних закладів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. Харків:  Технологічний аудит та резерви виробництва, 2014. С. 46-50.
2. Бех І.Д. Моральність особистості: стратегія становлення. Рівне: Редакц. відділ керування друку, 1991. 146с.
3. Богиня Д.П. Продуктивність праці у машинобудуванні як головний чинник ефективності виробництва (18 років поспіль). Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. 85с.
4. Борисенко І.І., Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.
5. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління: Навчальний посібник. Київ: Кондор – Видавництво, 2013. 384 с.
6. Ващенко Н.В. Економіка підприємства. Методи мотивації персоналу до інноваційного підприємства. Дніпро: Економічний вісник Національного гірничого університету, 2015. С. 8. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs /2015/2/EV20152\_153-160.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2015/2/EV20152_153-160.pdf) (дата звернення 15.04.2024).
7. Волкова Н. В. Винагородження за працю як фактор реалізації людського капіталу. Дніпро: Економіка: реалії часу, 2013. С. 31–36.
8. Вікіпедія. SWOT. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT> (дата звернення 04.11.2024).
9. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни мотивація персоналу. Харків: ХНУМГ, 2013. URL: <https://eprints.kname.edu.ua> (дата звернення 04.11.2024).
10. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2016. 91 с.
11. Граф А. Особливості мотивації в інноваційній діяльності. Тернопіль: Захудноукраїнський національний університет, 2023. [URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf) (дата звернення 18.04.2024).
12. Гресь О. В. Здоров'язберігаюча діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного иховання і спорту. Харківський національний педедагогічний університет ім. Г. С. Сковороди, 2014. С. 31-34.
13. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/ 2009\_24/articles/38\_Grinko.pdf. (дата звертання 17.02.2024).
14. Грущенко С.І. Мотивація як фактор успіху навчальної діяльності. Харків: ХНПУ, 2019. 40 с.
15. Гудзь О.Є., Чорний В.В. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес» Державного університету телекомунікацій. Київ, 2020.
16. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ. КНЕУ, 2004. 398 с.
17. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес /М.П. Денисенко, Н.В. Давиденко // Економіка та держава. – 2020. – № 1. – С. 46-49
18. Занюк С.С. Психологія мотивації. Київ: Ніка-Центр, 2001. 352 с.
19. Інноваційні форми роботи з педагогічними кадрами як ефективний засіб розвитку творчого потенціалу вчителя URL: https://lutvunykblog. [wordpress.com/2020/04/14](file:///C:\Users\Танцор\Downloads\wordpress.com\2020\04\14) (дата звернення 12.05.2024).
20. Карпунь І.Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. ЛДІ НТУ ім. В.Чорновола, 2008. [URL: https://vlp.com.ua/files/84\_0.pdf](https://vlp.com.ua/files/84_0.pdf) (дата звернення 07.05.2024).
21. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2017. С. 233-237.
22. Кокіна І.М. Підвищення продуктивності навчання шляхом впровадження іноваційних технологій на уроках URL: <https://vseosvita.ua/library/pidvisenna-produktivnosti-navcanna-slahom-vprovadzenna-inovacijnih-tehnologij-na-urokah->163169.html (дата звернення 11.05.2024).
23. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Коротун О.М. Мотивація педагогічного колективу до творчої діяльності. URL: https://korotun65.wixsite.com/zaviduvach/post (дата звернення 12.05.2024).
25. Косенко О. П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. Харків: НТУ ХПІ, 2015. 599 с.
26. Куліков Г.Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників. Ринок праці та зайнятість населення. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\_2016\_4\_5. (дата звернення 20.03.2024)
27. Лаврененко В.В. Використання системи ключових показників ефективності для управління конкурентоспроможністю бізнесу. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку: зб. матеріалів ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, 29- 30 березня 2017. Київ: КНЕУ, 2017. С. 240-242.
28. Лукашевич В. М., Хомич С. А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. Зб. наук. пр. Одеського національного. морського університету:  Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2017. С. 54–66.
29. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/5861/6120 (дата звернення 26.03.2024).
30. Мотивація педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності URL: [https://znayshov.com/News/Details /motyvatsiia\_pedahohichnykh \_pratsivnykiv\_do \_pidvyshchennia\_ Yakosti\_ osvitnoi\_diialnosti](https://znayshov.com/News/Details/motyvatsiia_pedahohichnykh_pratsivnykiv_do_pidvyshchennia_Yakosti_osvitnoi_diialnosti) (дата звернення 10.04.2024).
31. [Мотивація педагогічного колективу до професійного вдосконалення URL: https://ns-plus.com.ua/2019/06/12/motyvatsiya-pedagogichnogo-kolektyvu-do-profesijnogo-vdoskonalennya/](https://ns-plus.com.ua/2019/06/12/motyvatsiya-pedagogichnogo-kolektyvu-do-profesijnogo-vdoskonalennya/) (дата звернення 15.05.2024).
32. Прокопенко О.В., [Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Суми, 2014. С. 134- 142. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/141442924.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/141442924.pdf) (дата звернення 10.04).
33. Редько С.І., Панченко А.Г. Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/>10063/1/S\_Redko\_A\_Panchenko\_PPTP\_3-4\_IS.pdf
34. Романюк Х.Р. Розробка мотиваційного механізму задля підвищення ефективності діяльності організацій. URL: [http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/pdf](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12915/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA_12.12.pdf) (дата звернення 17.04.2024).

1. [Сiчкаренко Г. Професійна мотивація педагогів. Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка», 2018. С. 116-119. URL: https://op.ua/ru/pedclass/nauchnaya-statya/profesiyna-motivaciya-pedagogiv](https://op.ua/ru/pedclass/nauchnaya-statya/profesiyna-motivaciya-pedagogiv) (дата звернення 12.04.2024).
2. Стимулювання інноваційної активності персоналу підприємства. URL: <https://magistr.ua/works/90/187401/> (дата звернення 18.04.2024).
3. Формування готовності майбутніх вчителів до інноваційної діяльності: теорія і практика: колективна монографія. Київ: Електронна бібліотека НАПН України, 2016. 258с.
4. Формування мотивації навчання URL: [https://naurok.com.ua/ formuvannya-motivaci-navchannya-322028.html](https://naurok.com.ua/formuvannya-motivaci-navchannya-322028.html) (дата звернення 18.03.2024).
5. Чередниченко Ю.О. Особливості впливу мотивації на успішність навчальної діяльності. URL: <https://vseosvita.ua/library/osoblivosti-vplivu-motivacii-na-uspisnist-navcalnoi-dialnosti-170534.html> (дата звернення 27.04.2024).
6. Чернушкіна О. Заохочення за трудові заслуги у системі винагородження працівників. Вісник Східно-українського національного університету ім. Володимира Даля. 2012. С. 45–49
7. Шипуліна Ю.С.  Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки. Суми: Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. С. 236-246.
8. Щокіна Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В. Управління людськими ресурсами (понятійно-термінологічний словник). Київ: МАУП, 2006. 496 с.
9. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення 22.10.2024).
10. Strauss W. The Fourth Turning: An American Prophecy – What the Cycles of History Tell Us About America’s Next Rendezvous with Destiny / W. Strauss, N. Howe // New York. Broadway Books, 1997. – 400 p.
11. Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N., Churkin A. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. Economics of development. 2022. № 21 (1). Р. 36–42
12. Noor Z., Nayaz N., Solanki V., Manoj A., & Sharma A. Impact of Rewards System on Employee Motivation: A Study of a Manufacturing Firm in Oman. International Journal of Business and Management Future. 2020. Vol. 4(2). Р. 6–16. URL: <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692> (дата звернення 05.05.2024).

**ДОДАТКИ**

Таблиця 1

Способи використання положень сучасних теорій мотивації при формуванні системи винагородження

|  |  |
| --- | --- |
| Способи застосування положень теорій | |
| Змістовні | Аналіз потреб працівників, визначення серед них найбільш критичних; створення умов найбільш повного задоволення вказаних потреб; внесення змін до системи винагородження відповідно до змін, які відбуваються у системі потреб.  Використання різних видів винагород з врахуванням того, що працівники намагаються задовольнити різний за складом і якістю комплекс потреб |
| Процесні | Оцінка відповідності винагород і потреб працівників, призначення винагород тільки за ефективну роботу; встановлення високих, але досяжних вимог і результатів  для працівника; відстеження рівня самооцінки працівників, делегованих їм повноважень, їх професійних знань і навичок.  Надання повної інформації працівникам щодо «правил», за якими розподіляються винагороди; роз’яснення перспектив зростання винагород за зусилля; постійна підтримка двостороннього зв’язку з підлеглими.  Встановлення перед працівниками цілей, які мають бути специфічними і вимірюваними, досяжними, доречними відносно основної роботи в організації і обмеженими в термінах їх досягнення; має бути сильний зв’язок між досягненням цілі і винагородами |

Таблиця 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Схема процесу формування системи винагородження працівників з врахуванням резервів мотиваційного впливу | | | | | |
| Визначення резервів мотиваційного впливу | | | → | Формування системи винагородження працівників | |
| Визначення чинників, які потенційно можуть впливати на трудову поведінку працівників | → | Визначення рівня їх забезпеченості на підприємстві | Визначення можливих напрямків винагородження  працівників | Економічний аспект |
| Соціально- психологічний аспект |
| Організаційно-адміністративний аспект |
| Освітньо-професійний аспект |

Таблиця 3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Форми і методи стимулювання інноваційної діяльності в організації. | | | |
| Прямої дії: | | Непрямої дії: | |
| Матеріальні: | Нематеріальні: | Матеріальні: | Нематеріальні: |
| розмір заробітної плати, надбавки, премії, разові винагороди, пільги, страхування. | зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації, розвиток кар’єри. | придбання акцій компаній, оплата членства в наукових товариствах, оплата участі в наукових конференціях, оплата участі у програмах професійного розвитку в суміжних галузях, право на інтрапренерство. | політика стабільності персоналу і розвитку професіоналізму усіх працівників підприємства, залучення до участі в нарадах вищого рівня управління, доступ до конфіденційної інформації, право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, в т.ч. поза межами основного профілю діяльності, заохочення групової роботи, вільного обміну думками між керівником і підлеглими, культивування організаційних цінностей, що заохочують інноваційно-активну поведінку персоналу.**[**Карпунь**].** |

