

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 37.091.212:37.018.3

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент

_____ **Інна САВИЦЬКА**

« _____ » _ червня _ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор

_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

« _____ » _ червня _ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління мотивацією працівників закладу вищої освіти»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління навчальним закладом»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-наукова

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Василь БАЗЕЛЮК**

Виконав

_____ **Богдан АВРАМЕНКО**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор _____ Сергій КУБИЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Авраменко Богдану Валерійовичу

Спеціальність _____ Д 3 «Менеджмент»
Освітня програма _____ «Управління навчальним закладом»
Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-наукова
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління мотивацією працівників закладу вищої освіти»** затверджена наказом ректора НУБіП України від « ____ » _____ 2024 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» червня 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти на сучасному етапі.
2. Визначити ключові підходи, особливості та завдання системи мотивації науково-педагогічного персоналу в умовах воєнного стану та соціально-економічних викликів.
3. Дослідити особливості формування кадрової політики та мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського.
4. Оцінити діючий механізм мотивації персоналу в ТНМУ та визначити його сильні й слабкі сторони.
5. Провести аналіз ефективності мотиваційних заходів ТНМУ на основі кількісних та якісних показників діяльності закладу.
6. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти в умовах воєнного стану та сучасних викликів.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____
Завдання прийняв до виконання _____

Василь БАЗЕЛЮК
Богдан АВРАМЕНКО

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління мотивацією працівників закладу вищої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності D 3 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Авраменко Богдана Валерійовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів, пов'язаних із наслідками повномасштабної війни, кадровим дефіцитом, високим рівнем стресу серед науково-педагогічних працівників і необхідністю підвищення якості освітніх послуг. У роботі досліджено сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, вплив кадрової політики на стабільність колективу, а також можливості адаптації успішних практик до українських реалій. Зміст роботи викладено на 108 сторінках друкованого тексту, включає 7 таблиць та 15 рисунків. У роботі також наведено список використаних джерел, який включає 92 найменування.

Основна мета дослідження полягає у вдосконаленні системи мотивації персоналу закладу вищої освіти як інструменту підвищення ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах сучасних викликів.

У першому розділі висвітлено теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти. Проаналізовано основні наукові підходи до розуміння сутності мотивації, її функцій, принципів та завдань у контексті сучасних викликів освітньої сфери. Розкрито понятійно-категоріальний апарат, визначено роль системи мотивації в управлінні кадровим потенціалом університетів та обґрунтовано необхідність поєднання матеріальних

і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти.

Другий розділ присвячено дослідженню діючої системи мотивації персоналу на прикладі Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського. Проведено соціально-організаційний аналіз діяльності університету, проаналізовано кадрову політику та виявлено чинники, що впливають на мотивацію працівників у воєнний час. Результати опитування, анкетування та аналіз статистичних показників дозволили визначити сильні та слабкі сторони чинного мотиваційного механізму ТНМУ, зокрема потребу в удосконаленні фінансової мотивації, розширенні можливостей для професійного розвитку, посиленні підтримки ментального здоров'я та залученості персоналу до управлінських рішень.

У третьому розділі представлено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти, орієнтованих на умови воєнного стану та сучасних викликів. Запропоновано програму впровадження диференційованих підходів до стимулювання, підтримки ментального здоров'я, підвищення кваліфікації, активізації участі в міжнародних грантових програмах та проєктах. Обґрунтовано очікувані результати реалізації запропонованих заходів, зокрема підвищення задоволеності роботою, зниження рівня стресу та вигорання, зміцнення корпоративної культури й забезпечення безперервності роботи закладів вищої освіти навіть в умовах кризових явищ.

Практичне значення роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій, що можуть бути впроваджені для вдосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти України. Розроблені пропозиції мають на меті підвищення ефективності управління кадровим потенціалом, формування сприятливого середовища для професійного розвитку та підтримку психоемоційного стану працівників. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів вищої освіти, а також при розробці нормативно-правових актів і стратегій розвитку освітньої сфери України.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено ефективність запропонованих рішень та обґрунтовано доцільність їх впровадження для забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

Ключові слова: медичний персонал, мотивація, управління персоналом, кадрова політика, заклади охорони здоров'я, воєнний стан, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, професійний розвиток, ефективність діяльності, система охорони здоров'я України.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України відбувається в умовах складних трансформаційних процесів, зумовлених наслідками повномасштабної війни, економічними викликами, реформуванням освітньої галузі та впровадженням нових стандартів освіти. Робота працівників закладів вищої освіти у цей період супроводжується високим рівнем стресу, зростанням навантаження, нестачею кваліфікованих кадрів, необхідністю постійної адаптації до кризових умов, цифровізації та впровадження інноваційних рішень у навчальний процес. Ситуація ускладнюється загрозами безпеці, фізичному та психоемоційному стану співробітників, що створює додаткові ризики для якості освітньої діяльності та реалізації стратегічних завдань університетів.

Водночас забезпечення стабільності роботи закладів вищої освіти вимагає впровадження сучасних управлінських підходів, серед яких важливе місце займає формування системи мотивації персоналу. Ефективна мотиваційна політика є ключовим інструментом підтримки співробітників, підвищення їхньої залученості, професійної активності та запобігання плинності кадрів. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні форми заохочення і спрямована на підвищення якості освітніх послуг, розвиток професійного потенціалу співробітників та зміцнення кадрового ресурсу закладів вищої освіти в умовах сучасних викликів.

Теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу закладів вищої освіти розглядалися у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед українських дослідників значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі вчені: Биба В. [10], Волянська-Савчук Л. [15], Грідін О. [20], Горяча О.Л. [19], Заїка С. [24], Занюк С. [25], Заставнюк Л. [26], Зелена М. [27], Колот А. [31], Кузьмін О. [36], Осовська Г. [44], Савчук Н. [55], Сільченко І. [59], Теницька Н. [62], Федюніна О. [66] та інші.

Аспекти мотивації персоналу в освітній сфері досліджували Алькема В. [3], Безкоровайна Л. [7], Бірюченко С. [9], Гріль І. [21], Лебединець Л. [9],

Остапчук Т. [45], Посилкіна О. [52], Рейчева А. [54], Сумець О. [61], Чорна В. [72], Шацькова Л. [74] та інші. Їхні напрацювання є важливою основою для розвитку ефективних систем мотивації саме в закладах вищої освіти. Проте, слід зазначити, що проблеми формування мотиваційних механізмів у закладах вищої освіти в умовах воєнного стану та цифровізації залишаються недостатньо дослідженими, що вимагає подальших наукових розвідок і адаптації існуючих підходів до нових викликів.

Аналіз наукових напрацювань вітчизняних учених та нормативно-правового забезпечення проблеми мотивації персоналу в закладах вищої освіти дає підстави стверджувати, що системний підхід до управління кадровим потенціалом є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності університетів. Нормативні документи, зокрема Закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», визначають основні завдання державної політики у сфері освіти, орієнтовані на підвищення якості освітніх послуг, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення академічної доброчесності, академічної автономії, дотримання принципів інклюзивності, а також підвищення престижу професії викладача. Проте, попри наявність законодавчих засад, на практиці спостерігається недостатня увага до комплексного підходу в управлінні мотивацією персоналу, що знижує рівень залученості співробітників, їхню зацікавленість у професійному розвитку та ефективність виконання ними професійних обов'язків.

Аналіз наукових джерел та практичного досвіду закладів вищої освіти підтверджує, що управління мотивацією персоналу є надзвичайно актуальною проблемою, особливо в умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності та глобальних викликів, які впливають на психологічний стан працівників, їхнє професійне вигорання та зниження продуктивності праці. Реалізація державної політики у сфері вищої освіти потребує впровадження сучасних управлінських підходів, що охоплюють планування кадрової роботи, формування системи матеріального і нематеріального стимулювання, підтримку психоемоційного стану викладачів та створення комфортного і безпечного освітнього середовища. Разом із тим, існують певні суперечності між завданнями

підвищення якості освітніх послуг та обмеженими фінансовими і кадровими можливостями закладів вищої освіти, що потребує подальшого наукового обґрунтування, пошуку ефективних управлінських рішень та розробки адаптованих мотиваційних стратегій у сфері кадрової політики закладів вищої освіти.

Зокрема, спостерігаються такі суперечності: між необхідністю підвищення залученості та професійної активності науково-педагогічних працівників і обмеженими можливостями ресурсного забезпечення, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності; між потребою у впровадженні сучасних мотиваційних механізмів і недостатньою готовністю керівного складу до реалізації інноваційних управлінських рішень; між вимогами до індивідуалізації підходів до стимулювання персоналу та обмеженою кількістю кадрових ресурсів, здатних адаптувати систему мотивації до специфіки роботи в умовах воєнного стану та освітньої реформи. Ці суперечності підкреслюють необхідність подальших наукових досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління мотивацією у закладах вищої освіти. Такий підхід передбачає підготовку управлінських кадрів, залучення додаткових фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, а також інтеграцію сучасних методів і технологій стимулювання персоналу у систему управління закладами вищої освіти.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначили тему нашого дослідження: **«Управління мотивацією працівників закладу вищої освіти»**.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні системи мотивації персоналу закладу вищої освіти як інструменту підвищення ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах сучасних викликів.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти на сучасному етапі.

2. Визначити ключові підходи, особливості та завдання системи мотивації науково-педагогічного персоналу в умовах воєнного стану та соціально-економічних викликів.

3. Дослідити особливості формування кадрової політики та мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського.

4. Оцінити діючий механізм мотивації персоналу в ТНМУ та визначити його сильні й слабкі сторони.

5. Провести аналіз ефективності мотиваційних заходів ТНМУ на основі кількісних та якісних показників діяльності закладу.

6. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти в умовах воєнного стану та сучасних викликів.

У процесі дослідження використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи. Серед теоретичних методів застосовувалися аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та порівняння. Ці методи дозволили вивчити науково-теоретичні основи мотивації персоналу в закладах вищої освіти, визначити сучасні підходи та механізми стимулювання працівників у контексті воєнного стану та соціально-економічних викликів.

Емпіричний блок дослідження включав аналіз статистичних даних, вивчення звітної документації, а також спостереження та експертне опитування, що дозволило оцінити діючий механізм мотивації персоналу у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського. У дослідженні взяли участь науково-педагогічні працівники, адміністрація та інші співробітники університету, що забезпечило комплексне бачення стану системи мотивації, визначення її сильних і слабких сторін, а також напрямів удосконалення в умовах сучасних викликів.

Об'єкт дослідження — система мотивації персоналу закладу вищої освіти та напрями її удосконалення.

Предмет дослідження — методи, механізми та підходи до організації системи мотивації працівників закладів вищої освіти в умовах воєнного стану та сучасних соціально-економічних викликів.

Практичне значення дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти, зокрема в умовах воєнного стану. Запропоновані заходи включають впровадження системи диференційованого стимулювання працівників на основі результатів їхньої діяльності, активізацію участі у грантових програмах, міжнародних стажуваннях, підвищення кваліфікації через онлайн-курси та тренінги, а також запровадження заходів для підтримки ментального здоров'я науково-педагогічних працівників. Особливу увагу приділено розробці комплексного підходу до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості персоналу та забезпеченню високої якості освітніх послуг.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних дослідників з питань управління персоналом і мотивації, нормативно-правові акти України (зокрема, Закон України «Про освіту», «Про вищу освіту», Бюджетний кодекс України, постанови Кабінету Міністрів України щодо оплати праці працівників бюджетної сфери), звітна та статистична документація Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського, результати опитування працівників університету, дані щодо участі в грантах, стажуваннях та конференціях. Особлива увага приділена аналізу практичних механізмів, що сприяють розвитку професійного потенціалу працівників закладу та підтримці їхньої психоемоційної стійкості.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи охоплюють вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел (92 найменування). Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок, включає 7 таблиць і 15 рисунків.

ЗМІСТ

ВСТУП	6	
Розділ 1	Теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу закладу вищої освіти	12
1.1.	Теоретичні аспекти мотивації працівників закладів вищої освіти	12
1.2.	Фактори, що впливають на мотивацію працівників закладів вищої освіти	22
1.3.	Методичні засади формування системи мотивації персоналу закладів вищої освіти	31
Висновки до першого розділу		38
Розділ 2	Аналіз та методичні основи формування системи мотивації персоналу закладу вищої освіти (на прикладі Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського)	40
2.1.	Дослідження організаційно-управлінської діяльності Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського	40
2.2.	Особливості діючого механізму мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського	49
2.3.	Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу у забезпеченні стратегічних цілей Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського	57
Висновки до другого розділу		70
Розділ 3	Удосконалення системи мотивації персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського в умовах реформування системи вищої освіти	73
3.1.	Проблеми мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського в умовах трансформаційних змін системи вищої освіти	73
3.2.	Напрями удосконалення системи управління персоналом Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського з урахуванням мотиваційної складової	81
Висновки до третього розділу		92
ВИСНОВКИ		95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		100

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні аспекти мотивації працівників закладів вищої освіти

Розвиток закладів вищої освіти значною мірою визначається рівнем організації управлінських процесів, серед яких провідне місце посідає управління персоналом [12], [31]. Цей напрям діяльності передбачає впровадження системних і комплексних заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток кадрового потенціалу [3], [12].

Серед ключових функцій управління персоналом — планування, організація, мотивування, контроль і регулювання — особливу роль відіграє мотивація [31], [44]. Саме мотивація виступає рушійною силою для залучення працівників до виконання професійних обов'язків, сприяє їхньому професійному зростанню, підвищенню рівня залученості та запобіганню професійному вигоранню [19], [24].

Мотивація працівників закладів вищої освіти є одним із найважливіших об'єктів наукових досліджень [3], [9], [21]. Її теоретичні основи висвітлювались у працях класиків управління та психології — А. Маслоу [84], Ф. Герцберга [80], Д. МакГрегора [85], К. Альдерфера [88], а також сучасних українських і зарубіжних дослідників: О. Білошицької [8], В. Борща [12], Ю. Вдовиченка [14], І. Краснова [35], С. Харченко [69], Л. Тищенко [63], Дж. Пінга [86], С. Роббінса [87], Л. Вілкінсона [91]. Їхні роботи підкреслюють, що мотивація — це не просто засіб стимулювання, а стратегічний інструмент управління персоналом, який сприяє досягненню цілей закладу вищої освіти, підвищенню якості освітніх послуг та формуванню позитивного мікроклімату в колективі [9], [12], [31].

Сучасні підходи до визначення мотивації розглядають її як багатокомпонентне явище, що поєднує потреби працівника, внутрішні і зовнішні чинники, управлінські рішення та вплив організаційного середовища [31], [44]. Одні автори визначають мотивацію як процес задоволення потреб, що

безпосередньо впливає на продуктивність та якість праці [29], [61]. Інші розглядають мотивацію як систему впливів і стимулів, що спонукають до активної діяльності [69], [24]. Також мотивація трактується як управлінська діяльність, що формує у працівників бажання працювати та досягати результатів [44], [12].

Поняття «мотивація» має складну і багатогранну структуру, що охоплює матеріальні стимули, соціально-психологічні фактори, умови праці, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку [31], [9]. Узагальнення сучасних наукових підходів наведено в табл. 1.1 [29], [61].

Аналіз сучасних наукових підходів до визначення мотивації працівників закладів вищої освіти, представлений у табл. 1.1, дозволяє зробити висновок про багатогранність цього поняття. Дослідники розглядають його з різних точок зору — психологічної, управлінської, організаційної, соціальної та економічної [8], [14], [27].

У межах *процесуального підходу* (В. Врум [89], Дж. П. Коттер [83], Е. Десі та Р. Раян [78]) мотивація визначається як результат взаємодії потреб працівника, його очікувань, оцінки винагороди та впливу організаційного середовища. Особливу увагу в цьому підході приділяють внутрішнім мотивам, зокрема потребі в самореалізації, почуттю значущості, автономії та визнанню [14], [84]. *Модель робочих характеристик* Гекмана і Олдхема [70] доповнює цей підхід, акцентуючи на важливості змістовного наповнення завдань, різноманітності роботи, автономії та зворотного зв'язку як факторів підвищення залученості та мотивації працівників [14].

У межах *факторного підходу*, який представлений вітчизняними дослідниками (О. Білошицька [8], С. Харченко [69]), мотивація розглядається як результат комплексного впливу матеріальних і нематеріальних стимулів, умов праці, соціально-психологічного клімату, можливостей для професійного розвитку та реалізації індивідуального потенціалу [8], [69]. Це особливо актуально в умовах реформування системи вищої освіти, де зростає значення людського капіталу та якості трудових ресурсів [35].

Окремий акцент робиться на *галузевому підході* (К. Упадхьяй [88]), який підкреслює специфіку мотиваційних стратегій у сфері освіти [88]. Він враховує вплив високої відповідальності за підготовку кваліфікованих фахівців, стресових чинників, психологічного навантаження, потреби у підтримці професійного здоров'я працівників та забезпеченні якості освітніх послуг [88].

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що мотивація працівників закладів вищої освіти — це складне, багатогранне явище, яке поєднує індивідуальні потреби та цінності працівників із впливом організаційних, соціальних, економічних та управлінських факторів [8], [14], [35]. Вона формується під впливом комплексу чинників: від матеріальних заохочень і можливостей професійного розвитку до соціально-психологічного клімату, стилю керівництва та умов праці [14], [35], [84]. Мотивація є результатом взаємодії особистісних орієнтирів працівника, специфіки його діяльності, прагнення до самореалізації, а також управлінських рішень, які приймаються у межах стратегії розвитку персоналу закладу вищої освіти [8], [14], [69].

З огляду на різноманітність наукових підходів до визначення мотивації, виникає необхідність у подальшому аналізі трактувань цього поняття та формулюванні власної інтерпретації, яка враховуватиме специфіку діяльності закладів вищої освіти та сучасні тенденції управління персоналом [8], [14], [35].

У межах нашого дослідження поняття «мотивація персоналу» пропонується визначати як системний процес управлінського впливу на працівників закладу вищої освіти, спрямований на стимулювання їхньої активності, залучення до виконання професійних обов'язків, розвиток компетенцій та формування внутрішньої зацікавленості у досягненні спільних цілей закладу [8], [14], [84]. Мотивація сприяє підвищенню рівня професійної залученості працівників, що у підсумку забезпечує досягнення стратегічних завдань університету, підвищує якість освітніх послуг і зміцнює його конкурентоспроможність у сфері вищої освіти [8], [35].

Такий підхід враховує як індивідуальні потреби працівників (прагнення до самореалізації, професійного розвитку, визнання та самозадоволення) [8], [36], так і організаційні чинники (умови праці, система стимулювання, соціально-

психологічний клімат, стиль управління, можливості кар'єрного зростання) [31], [44].

Таблиця 1.1

Сучасні підходи до визначення поняття «мотивація» в контексті закладів вищої освіти

№	Автор / Теорія	Визначення мотивації	Ключові акценти	Порівняльна характеристика
1	Віктор Врум (Expectancy Theory)	Мотивація — процес, у якому працівник обирає поведінку на основі очікування, що вона призведе до бажаного результату.	Взаємозв'язок між зусиллями, очікуваннями, результатами та винагородою.	Орієнтація на індивідуальні очікування та суб'єктивну оцінку результату.
2	Джон П. Коттер (Organizational Behavior)	Мотивація — це комплекс психологічних процесів, що спонукають працівника до досягнення цілей організації.	Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, вплив організаційного середовища.	Широке розуміння мотивації як процесу в системі управління.
3	Гекман і Олдхем (Job Characteristics Model)	Мотивація формується через характеристики роботи: різноманітність завдань, значущість, автономію, зворотний зв'язок.	Дизайн роботи, можливості розвитку, вплив на внутрішню мотивацію.	Акцент на зміст роботи як джерело залученості персоналу.
4	Десі та Раян (Self-Determination Theory)	Мотивація — процес, що формується через задоволення базових потреб: автономії, компетентності, взаємопов'язаності.	Самореалізація, внутрішня мотивація, психологічний комфорт.	Фокус на внутрішніх потребах як основі мотивації.
5	Gallup (State of the Global Workplace)	Мотивація — це залученість працівників до процесу роботи, що визначається рівнем задоволеності, відчуттям значущості та командною взаємодією.	Емоційна залученість, зміст роботи, довіра до керівництва.	Практичний підхід до вимірювання залученості та мотивації працівників.
6	Deloitte (Human Capital Trends)	Мотивація — це стратегічний ресурс розвитку організації, що базується на взаємоповазі, можливостях для розвитку, прозорості комунікацій.	Корпоративна культура, лідерство, розвиток талентів.	Орієнтація на стратегію розвитку організації та довгострокові результати.
7	McKinsey & Company (Motivation in the Workplace)	Мотивація — це створення умов для розвитку працівників через поєднання	Баланс матеріальних і нематеріальних	Акцент на практичному застосуванні в управлінні

		матеріальних стимулів, визнання досягнень і підтримки лідерства.	стимулів, роль керівника.	сучасними організаціями.
8	О. Білошицька (український дослідник)	Мотивація — це система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до активної діяльності та розвитку потенціалу.	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток компетенцій.	Орієнтація на адаптацію механізмів мотивації до системи охорони здоров'я.
9	С. Харченко (український дослідник)	Мотивація — це управлінська діяльність, спрямована на формування у працівників бажання працювати, досягати результатів та розвиватися.	Значення ролі керівника, створення умов для розвитку.	Наголос на управлінських аспектах мотивації та соціальній відповідальності закладу.
10	Рут Канфер (Organizational Psychology)	Мотивація — це психологічні сили, які визначають напрямок, інтенсивність і тривалість поведінки працівника.	Психологічні чинники, вплив емоційного стану, робоче середовище.	Психологічний підхід, індивідуальні особливості працівника.
11	Критика Упадхьяй (Healthcare Motivation)	Мотивація — це рушійна сила, що впливає на продуктивність і якість виконання обов'язків медперсоналу в умовах високих вимог і стресу.	Професійна стійкість, запобігання вигоранню, підтримка командної ефективності.	Спрямування на специфіку медичної галузі, акцент на профілактиці вигорання.
12	Практичне значення мотивації у сфері охорони здоров'я	Мотивація — це ключовий чинник підтримки стійкості команди, запобігання професійному вигоранню та підвищення якості медичних послуг.	Зниження плинності кадрів, розвиток персоналу, підвищення ефективності закладу.	Практична орієнтація на завдання закладу охорони здоров'я, збереження ресурсів та якості послуг.

Мотивація працівників закладів вищої освіти є не лише засобом стимулювання продуктивності праці [12], [35], а й ключовим інструментом управління персоналом [31], який дозволяє забезпечувати стабільність кадрового складу, запобігати професійному вигоранню [59], формувати позитивний імідж університету [74], підвищувати якість надання освітніх послуг [61], а також зміцнювати конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг [12], [35].

Відповідно до запропонованого визначення, мотивація розглядається як метод досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу вищої освіти, а її основними завданнями є:

- ✓ стимулювання працівників до підвищення рівня професійної кваліфікації, розвитку наукових, педагогічних і управлінських компетенцій [36], [31];
- ✓ забезпечення сприятливого психо-емоційного клімату у колективі, профілактика професійного вигорання [59], [66];
- ✓ підвищення якості виконання професійних обов'язків, результативності праці та задоволеності роботою [8], [31];
- ✓ формування культури корпоративної відповідальності, взаємоповаги та командної роботи [31], [69];
- ✓ підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг [35], [61];
- ✓ формування позитивного іміджу закладу як сучасного освітнього, наукового та інноваційного центру [74], [31].

Алгоритм процесу мотивації наведено в табл. 1.2.

Алгоритм процесу мотивації персоналу в закладах вищої освіти, представлений у табл. 1.2, демонструє послідовність ключових етапів, що забезпечують перехід від усвідомлення потреб працівників до досягнення особистих і колективних цілей закладу [61]. Ця структура підкреслює, що мотивація — це не разова дія, а складний і багаторівневий процес, який передбачає тісну взаємодію між особистими орієнтаціями працівників та управлінськими рішеннями керівництва [36].

Кожен етап процесу мотивації виконує важливу функцію: від формування інтересу до виконання професійних завдань, застосування стимулів, що активізують поведінку працівників, до отримання винагороди та усвідомлення досягнутих результатів [24]. Особливо значущою є роль управлінських рішень у забезпеченні прозорості, справедливості, своєчасності надання винагород, а також у створенні умов для особистісного і професійного розвитку працівників [8].

Запропонована структура дозволяє не лише систематизувати основні етапи процесу мотивації, а й чітко визначати «слабкі місця» в системі стимулювання персоналу закладу вищої освіти [61]. Це, у свою чергу, створює основу для

розробки заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням потреб працівників, специфіки освітньої діяльності та стратегічних завдань розвитку закладу [8], [61].

Таблиця 1.2

Алгоритм процесу мотивації персоналу в закладах вищої освіти

№ етапу	Етап процесу мотивації	Характеристика етапу	Роль у системі мотивації
1	Усвідомлення потреб	Працівник визначає власні потреби (фінансові, професійні, соціальні, психологічні).	Формує внутрішню потребу у зміні поведінки.
2	Інтерес	З'являється інтерес до задоволення потреб, розуміння можливостей та перспектив.	Підготовчий етап для залучення працівника до активної діяльності.
3	Використання стимулів	Організація застосовує зовнішні стимули (матеріальні, нематеріальні, організаційні).	Створює зовнішній вплив для активації поведінки працівника.
4	Формування мотивів	Відбувається перетворення потреби у стійкий мотив (бажання діяти).	Мотив стає рушійною силою поведінки.
5	Здійснення активної поведінки	Працівник виконує завдання, проявляє ініціативу, працює на результат.	Реалізація мотивації через дію.
6	Отримання винагороди	Працівник отримує винагороду за результати (заробітна плата, премії, визнання, можливості розвитку).	Підкріплює бажану поведінку, стимулює до повторення.
7	Досягнення особистих і колективних цілей	Працівник задовольняє потреби, організація досягає стратегічних і тактичних цілей.	Завершальний етап, що забезпечує стабільність і розвиток системи мотивації.

В економічній і управлінській літературі, поряд із поняттям «мотивація», активно використовується також термін «мотивування». Згідно з визначеннями сучасних українських дослідників, зокрема С. Харченко [69], Л. Тищенко [63], а також за аналогією до класичних підходів (А. Маслоу [84], Ф. Герцберг [80]), мотивування розглядається як вид управлінської діяльності, що спрямований на активізацію внутрішніх і зовнішніх стимулів працівників для досягнення ними особистих цілей, які водночас сприяють досягненню стратегічних завдань закладу вищої освіти [31].

Мотивування є цілеспрямованим процесом, що реалізується через певну послідовність дій: усвідомлення потреб працівника; формування інтересу до задоволення цих потреб; використання стимулів для активізації дій; формування мотивів на основі отриманих стимулів; зміна поведінки працівника у напрямку

досягнення бажаних результатів; отримання винагороди, яка має особисту цінність; досягнення особистих цілей працівника, що, у свою чергу, забезпечує досягнення цілей закладу вищої освіти завдяки результативній праці персоналу [31].

Аналіз сучасних наукових підходів до визначення поняття «мотивація персоналу» свідчить про його багатовимірність і комплексний характер [8], [24]. Мотивація охоплює різні аспекти: від психологічного стану працівника до впливу організаційного середовища та управлінських рішень [31]. Одні автори акцентують увагу на потребах, що спонукають людину до дій (Е. Десі, Р. Раян [78], А. Маслоу [84]), інші — на зовнішніх стимулах і системах заохочення, які стимулюють поведінку працівника (В. Врум [89], Дж. Коттер [83], Г. Джонс [87]). Частина дослідників (О. Білошицька [8], С. Харченко [69]) підкреслює роль управлінських рішень у створенні умов для мотивації, зокрема в закладах вищої освіти, де важливими є соціально-психологічний клімат, можливості розвитку та профілактика професійного вигорання [61].

Зарубіжні підходи, такі як Job Characteristics Model (Гекман і Олдхем [70]) та Healthcare Motivation (К. Упадхьяй [88]), зосереджуються на значенні змісту роботи, автономії та значущості завдань, а також підкреслюють специфіку освітньої сфери, де мають місце складність завдань, висока відповідальність за підготовку фахівців, інтенсивність праці та вплив стресових факторів [70], [88].

Узагальнюючи наукові підходи до визначення мотивації, можна стверджувати, що мотивація в закладах вищої освіти — це багатокомпонентний процес, який формується на перетині індивідуальних потреб працівників (прагнення до самореалізації, професійного розвитку, визнання) [14], [29], організаційних умов праці (система стимулювання, можливості кар'єрного зростання, підтримка керівництва) [10], [15], соціального середовища (психологічний клімат, культура взаємодії в колективі) [27], [28], [35] та зовнішніх факторів (економічна ситуація, ринкові умови, державні реформи в системі освіти) [12], [5].

На основі проведеного аналізу, власне визначення мотивації персоналу закладу вищої освіти формуємо так: комплексний управлінський процес,

спрямований на активізацію внутрішніх і зовнішніх стимулів працівників, що забезпечує їхнє залучення, професійне зростання та орієнтацію на досягнення стратегічних і тактичних цілей закладу вищої освіти, з урахуванням особливостей освітньої діяльності та вимог сучасної системи освіти України [19], [20], [24].

Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію не лише як набір матеріальних або моральних заохочень, а як стратегічний інструмент управління, який поєднує індивідуальні потреби працівників із завданнями закладу [12], [27], створюючи умови для професійного розвитку, підвищення рівня кваліфікації, збереження фізичного і психічного здоров'я працівників, формування стійкості команди та зміцнення кадрового потенціалу закладу в цілому [29], [61].

У структурі процесу мотивування ключове місце займають мотиви, які виступають внутрішнім джерелом дій, визначаючи готовність працівника брати на себе відповідальність, ініціювати зміни та працювати на результат [25], [26]. Мотиви можуть мати різний характер: внутрішні або зовнішні, усвідомлені чи неусвідомлені, стійкі або ситуативні. Саме мотиви формують ставлення до роботи, впливають на рівень залученості, ініціативності та професійного розвитку працівників [29], [69].

Мотиви тісно пов'язані зі стимулами – зовнішніми факторами, які впливають на поведінку працівників. Стимули, такі як оплата праці, можливості для розвитку, соціальні гарантії, активізують внутрішні мотиви та впливають на ефективність роботи [8], [36], [44]. Гармонійне поєднання мотивів і стимулів є основою ефективної системи мотивації: воно забезпечує підвищення продуктивності праці, досягнення індивідуальних і командних цілей, а також сприяє зростанню задоволеності працівників своєю роботою [61].

Важливим аспектом побудови мотиваційної системи є дотримання основних принципів, сформованих у сучасних наукових дослідженнях, яка враховує специфіку діяльності закладів вищої освіти, особливості освітньої праці та потреби працівників [69], [61]. Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити такі ключові принципи мотивації, які подані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти

Таким чином, мотивація персоналу є невід'ємною складовою системи управління закладом вищої освіти, оскільки саме вона забезпечує досягнення цілей установи шляхом активізації людського потенціалу та підвищення рівня залученості працівників. Ефективна система мотивації дозволяє університету не лише досягати стратегічних завдань, а й адаптуватися до викликів сучасного середовища, забезпечуючи сталість кадрового складу та розвиток інституційної спроможності закладу вищої освіти.

Розуміння сутності мотивації потребує комплексного підходу, який поєднує індивідуальні потреби та інтереси працівників із загальною стратегією розвитку університету. Такий підхід дозволяє врахувати як особистісні орієнтири працівників (прагнення до самореалізації, професійного розвитку, визнання), так і організаційні чинники (система стимулювання, можливості кар'єрного зростання, підтримка керівництва, корпоративна культура, психологічний клімат у колективі).

У науковій літературі категорія «мотивація» традиційно розглядається з позицій процесного та факторного підходів.

Процесний підхід описує мотивацію як динамічний і багатоступеневий процес, що включає такі послідовні етапи: усвідомлення потреб, формування

інтересу до їх задоволення, застосування стимулів, виникнення мотивів, прояв активної поведінки, отримання винагороди та досягнення особистих і колективних цілей. Цей підхід акцентує увагу на послідовності дій та взаємозв'язку між потребами, діями та результатами діяльності.

Факторний підхід розглядає мотивацію як результат впливу комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників — таких як потреби, інтереси, очікування, цінності, корпоративна культура, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, рівень матеріальної забезпеченості та можливості для розвитку.

Розуміння мотивації як багатогранного та системного явища формує наукове підґрунтя для подальшого формулювання власного бачення цього поняття, його уточнення та інтерпретації у контексті управління персоналом закладу вищої освіти.

1.2. Фактори, що впливають на мотивацію працівників закладів вищої освіти

Мотивація працівників закладів вищої освіти формується під впливом комплексу різноманітних факторів, які визначають їхнє ставлення до роботи, рівень залученості, ефективність професійної діяльності та готовність розвиватися [8], [20], [35]. Умовно ці фактори можна розділити на зовнішні та внутрішні, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні мотиваційного клімату закладу вищої освіти [12], [19], [27].

До зовнішніх факторів належать політичні, економічні, соціальні, культурні та технологічні чинники, які впливають на діяльність університетів загалом і безпосередньо позначаються на мотивації персоналу [1], [5], [18]. Наприклад, реформи системи вищої освіти, ініційовані державою, змінюють організаційну структуру закладів, умови фінансування, підходи до управління кадрами та стандарти надання освітніх послуг [51]. Зміни в законодавстві, вимоги акредитації, впровадження електронного документообігу, автоматизація процесів та діджиталізація освіти створюють нові можливості, але водночас

можуть стати джерелом стресу для працівників, якщо не супроводжуються ефективними програмами підтримки та навчання [59].

Організаційна культура закладів вищої освіти, яка формується під впливом академічних традицій, корпоративних цінностей та управлінських практик, також суттєво впливає на мотивацію персоналу [15], [27]. Наявність чітких правил комунікації, підтримка командної роботи, прозорість управлінських рішень та відкритість керівництва сприяють створенню позитивного клімату [6], [26], [45], тоді як бюрократизм, ієрархічність та ігнорування ініціативи можуть знижувати мотивацію та залученість працівників [69].

Окрему групу становлять внутрішні чинники мотивації, пов'язані безпосередньо зі специфікою діяльності закладу вищої освіти [8], [35]. Дослідники підкреслюють, що внутрішні чинники нерідко мають навіть більший вплив на рівень мотивації, ніж зовнішнє середовище [24], [27]. До таких чинників належать: організація навчального процесу, стиль керівництва, можливості для підвищення кваліфікації та академічної мобільності, справедливість у розподілі обов'язків, своєчасність винагороди за результати роботи, а також усунення демотивуючих бар'єрів, таких як перевантаження працівників або відсутність перспектив кар'єрного зростання [3], [14].

Фактори впливу на мотивацію працівників університетів доцільно поділити на фінансові та нефінансові [14], [20]:

Фінансові стимули залишаються важливим інструментом підтримки мотивації [36]. Стабільна заробітна плата, доплати, премії, надбавки за стаж, оплата додаткового навантаження, участь у проєктах – усе це сприяє задоволенню базових потреб працівників [7], [66]. За результатами міжнародних досліджень (Dieleman et al., 2003, 2006; Agyepong et al., 2004; Adzei and Atinga, 2012; Joshua-Amadi, 2002–2003) [90], фінансова стабільність є визначальним чинником збереження мотивації персоналу та запобігання плинності кадрів [61].

Нефінансові стимули охоплюють широкий спектр можливостей: участь у прийнятті рішень, підтримка лідерства, визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання без відриву від роботи, участь у конференціях, створення комфортного та безпечного робочого середовища [9], [18], [27].

Досвід реформування системи вищої освіти в Україні показує, що поєднання фінансових і нефінансових чинників є найбільш ефективним підходом [1], [5], [59]. Лише комплексний підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, запобігти вигоранню та забезпечити стабільність кадрового складу в умовах високих навантажень та постійних змін [25].

Фактори, що впливають на мотивацію працівників закладів вищої освіти, можна умовно поділити на мотиваційні (ті, що сприяють підвищенню рівня залученості, задоволеності та прагнення до розвитку) та демотиваційні (ті, що знижують мотивацію, викликають незадоволення, знижують ефективність роботи та підвищують ризик професійного вигорання) [12], [35]. Ця класифікація дозволяє більш чітко зрозуміти, як різні аспекти організації роботи, управління та зовнішнього середовища впливають на стан персоналу університетів [24], [62].

Узагальнене представлення мотиваційних і демотиваційних факторів наведено на рис. 1.2.

Як видно з рис. 1.1, ці фактори мають різну природу та вплив на мотивацію персоналу, тому їх важливо враховувати при побудові ефективної системи управління персоналом у закладах вищої освіти [1], [20], [24], [69].

Розуміння цих факторів є надзвичайно важливим для керівництва університетів, оскільки дозволяє формувати цілісну систему мотивації, яка враховує потреби працівників, особливості діяльності закладу вищої освіти та сучасні управлінські підходи [10], [45], [62]. Збалансоване поєднання мотиваційних стимулів та усунення демотиваційних бар'єрів сприяє підвищенню ефективності діяльності університетів, зниженню рівня плинності кадрів і створенню стабільного професійного середовища [12], [14].

Як видно з рис. 1.1, ці фактори мають різну природу та вплив на мотивацію персоналу, тому їх важливо враховувати при побудові ефективної системи управління персоналом у сфері вищої освіти [35], [69].



Джерело створено автором на основі сучасних досліджень у сфері управління персоналом закладів вищої освіти

Рис. 1.2. Мотиваційні та демотиваційні фактори для працівників закладів вищої освіти

Розуміння цих факторів є надзвичайно важливим для керівництва закладів вищої освіти, оскільки дозволяє формувати цілісну систему мотивації, яка враховує потреби працівників, особливості роботи у сфері освіти та сучасні управлінські підходи [31], [44]. Збалансоване поєднання мотиваційних стимулів та усунення демотиваційних бар'єрів сприяє підвищенню ефективності діяльності університетів, зниженню рівня плинності кадрів і створенню стабільного професійного середовища [12], [59].

Для глибшого розуміння природи впливу зазначених факторів розглянемо їх детальніше, акцентуючи увагу на ключових аспектах, що визначають рівень мотивації працівників закладів вищої освіти [8], [27].

Мотиваційні фактори, що впливають на мотивацію працівників закладів вищої освіти [19], [20]:

Конкурентна заробітна плата та прозора система прямиювання [6], [62]. Заробітна плата — один із ключових елементів системи мотивації медичних працівників [7], [9]. Вона повинна відповідати рівню складності виконуваних завдань, кваліфікації, досвіду та навантаженню [3], [61]. В умовах реформування медичної сфери питання фінансового забезпечення є особливо актуальним,

оскільки воно безпосередньо впливає на стабільність кадрів, зниження плинності та запобігання вигоранню [14], [24]. Працівники очікують прозорості у нарахуванні зарплати, зрозумілих критеріїв преміювання (наприклад, за досягнення у лікувальній, науковій чи освітній діяльності), а також своєчасності виплат [5], [22]. Несвоєчасні або несправедливі виплати можуть стати сильним демотиватором, формуючи відчуття недооцінки та зневаги з боку керівництва [9], [58].

Крім того, сучасна система мотивації має передбачати гнучкі форми фінансового заохочення: додаткові виплати за участь у проєктах, наставництво, виконання обов'язків тимчасово відсутніх співробітників, роботу в умовах підвищеного навантаження [1], [62]. Такий підхід дозволяє стимулювати ініціативність, підвищує лояльність персоналу та формує відчуття справедливості у системі винагород [20], [29].

Можливості професійного розвитку (навчання, тренінги, участь у конференціях) [3], [9]. Безперервний професійний розвиток є важливою складовою сучасного медичного середовища [21], [64]. Доступ до навчальних програм, тренінгів, семінарів, участь у наукових заходах, стажуваннях в Україні та за кордоном дозволяє медичним працівникам підвищувати свою кваліфікацію, розширювати коло професійних знань та навичок, що особливо важливо в умовах швидких змін у галузі охорони здоров'я [14], [52].

Для працівників важливо мати можливість підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи, з гнучкими графіками участі в навчальних заходах [9], [62]. Це підвищує їхню самооцінку, впевненість у власних силах та стимулює застосування отриманих знань на практиці [27], [64]. Недостатня увага до навчання може призводити до професійного застою, втрати інтересу до роботи, а в перспективі — до вигорання [59], [63].

Чіткі перспективи кар'єрного зростання [3], [10]. Наявність зрозумілих та справедливих можливостей для кар'єрного розвитку є потужним стимулом для працівників медичних закладів [62], [63]. Медики хочуть бачити, що їхня робота оцінюється, а їхній професійний розвиток відкриває двері для нових

можливостей: підвищення в посаді, розширення повноважень, участі у важливих проєктах, наставництва [27], [35].

Відсутність перспектив розвитку часто сприймається як прояв несправедливості та байдужості з боку керівництва [19], [69]. Це призводить до демотивації, втрати інтересу до роботи, а іноді — до звільнення. Навпаки, наявність чіткої системи просування по службі (наприклад, через конкурсні відбори, за результатами атестацій, на основі досягнень) підвищує лояльність і залученість працівників, формує відчуття стабільності та справедливості [3].

Підтримка керівництва та визнання досягнень [46], [15]. Ефективна комунікація та підтримка з боку керівництва є невід'ємною складовою формування сприятливого психологічного клімату в медичних закладах [19]. Працівники цінують відкритість, доступність керівників для обговорення робочих питань, своєчасний зворотний зв'язок, визнання досягнень та похвалу за успіхи [15]. Таке середовище стимулює розвиток командної роботи, взаємну підтримку та ініціативність.

Натомість байдужість з боку керівництва, ігнорування проблем працівників, відсутність зворотного зв'язку чи визнання призводять до відчуття недооцінки, втрати мотивації та формування конфліктної атмосфери в колективі [19]. Регулярне визнання результатів (подяки, грамоти, відгуки під час нарад) стає важливим засобом нематеріального стимулювання [3].

Залучення до прийняття рішень, автономність у роботі [31], [64]. Можливість впливати на процеси у закладі, бути почутим та врахованим у прийнятті рішень значно підвищує мотивацію персоналу [64]. Медичні працівники, які відчувають, що їхня думка важлива, проявляють більше ініціативи, відповідальності та залученості у робочі процеси [31].

Надання автономії у прийнятті рішень щодо організації роботи, визначення методів лікування, вибору інструментів та підходів дозволяє працівникам реалізовувати свій професійний потенціал, розвивати критичне мислення та відповідальність за результат [19]. У сучасному медичному середовищі це є особливо важливим для підвищення якості послуг і формування командного духу [3].

Безпечне, комфортне та сучасне робоче середовище [19]. Належні умови праці — це базисна потреба, яка прямо впливає на ефективність роботи медичних працівників [6]. Наявність необхідного обладнання, засобів захисту, витратних матеріалів, сучасних технологій дозволяє виконувати професійні обов'язки на високому рівні, знижуючи ризики помилок і стресу [19].

Комфортне робоче середовище включає також облаштування зон відпочинку, кухонь, роздягалень, душових, кімнат для психологічного розвантаження, що сприяє зниженню втоми та створенню позитивного мікроклімату в колективі [6]. Турбота про фізичні та емоційні потреби працівників є важливою частиною системи мотивації та збереження їхнього здоров'я [19].

На практиці прикладами таких мотиваційних заходів можуть бути запровадження системи «Оплата за результат» у комунальних закладах охорони здоров'я [54], створення центрів наставництва та менторства для молодих спеціалістів [61], організація корпоративних заходів для зміцнення командного духу [19], а також впровадження програм психологічної підтримки медичного персоналу [15].

Деякі українські медичні заклади вже впроваджують інструменти мотивації, наприклад: преміювання за участь у наукових конференціях [3], надання доступу до онлайн-курсів [64], проведення освітніх воркшопів та тренінгів [3], запровадження системи гнучкого графіку роботи [61].

Демотиваційні фактори, що впливають на мотивацію працівників медичних закладів

Недостатній рівень заробітної плати, затримки у виплатах. Низький рівень заробітної плати, який не відповідає складності завдань, навантаженню та відповідальності, є одним із головних чинників, що демотивують працівників закладів вищої освіти [7], [61]. Фінансова нестабільність формує відчуття невпевненості, призводить до підвищеного стресу, погіршує якість життя та знижує інтерес до професійної діяльності [5], [14]. Особливо гостро проблема оплати праці постає в умовах реформування системи вищої освіти, де працівники очікують справедливої компенсації за виконану роботу [14].

Затримки виплат заробітної плати або премій підривають довіру до керівництва, демотивують навіть тих працівників, які мають високий рівень професіоналізму та відданості справі [7]. Це створює атмосферу невдоволення та напруги в колективі, підвищує ризики плинності кадрів і втрати цінного персоналу [61].

Поганий стиль керівництва, відсутність підтримки та зворотного зв'язку. Недостатня увага до розвитку комунікації між керівниками та працівниками, авторитарний стиль управління, ігнорування думки колективу та відсутність регулярного зворотного зв'язку — усе це створює негативний психологічний клімат у закладі [36]. Працівники, які не отримують підтримки та розуміння з боку керівництва, почуваються відстороненими, їхня думка знецінюється, що призводить до втрати мотивації та формування байдужого ставлення до виконання обов'язків [45]. Наслідком поганого стилю управління може стати високий рівень конфліктності в колективі, зниження ініціативності працівників, підвищення рівня стресу та зростання ризику емоційного вигорання [46].

Обмежені можливості для навчання і розвитку. Нестача програм підвищення кваліфікації, відсутність доступу до сучасних освітніх ресурсів, тренінгів, стажувань чи професійних конференцій обмежує можливості професійного зростання науково-педагогічного персоналу [9], [45]. У сучасному світі, де вимоги до освітніх послуг постійно зростають, важливо забезпечувати умови для постійного оновлення знань та практичних навичок [61].

Коли працівники не бачать перспектив для розвитку, вони втрачають інтерес до роботи, що призводить до зниження якості освітнього процесу, зниження інноваційності та поступової деградації професійної компетенції в закладі [61].

Відсутність перспектив кар'єрного зростання. Якщо працівник не бачить можливостей для підвищення на посаді, розширення сфери відповідальності чи розвитку кар'єри, це формує відчуття застою [45]. Відсутність чітких та справедливих критеріїв просування по службі демотивує навіть найталановитіших співробітників, оскільки їхні зусилля залишаються

непоміченими та невизнаними [62]. Це також посилює ризик того, що викладачі шукатимуть інші можливості для реалізації свого потенціалу за межами закладу, що в довгостроковій перспективі шкодить кадровій стабільності та ефективності освітнього закладу [45].

Перевантаження роботою, нестача кадрів, вигорання. Хронічна нестача науково-педагогічного персоналу, велика кількість обов'язків, надмірні обсяги завдань призводять до фізичного та емоційного виснаження працівників [61]. Це є однією з головних причин професійного вигорання, що вкрай поширене серед працівників закладів вищої освіти [35]. Перевантаження впливає не лише на психологічний стан співробітників, але й на якість надання освітніх послуг: підвищується ризик помилок, знижується уважність, погіршується ставлення до студентів [61].

Неналежні умови праці (нестача обладнання, брак витратних матеріалів, відсутність побутових зручностей). Відсутність необхідного обладнання, сучасної техніки, навчальних матеріалів, базових побутових умов (кухонь, кімнат для відпочинку, робочих кабінетів) створює відчуття занедбаності та байдужості з боку керівництва [61]. Це негативно впливає на моральний стан працівників та знижує їхню залученість до робочих процесів [45]. Крім того, брак інструментів для роботи ускладнює виконання освітніх завдань, що може призвести до зниження якості навчання [45].

Відсутність системи заохочень і визнання досягнень. Коли працівники не отримують належного визнання своїх зусиль — через подяки, грамоти, публічні відзнаки або просте «дякую» від керівництва — вони починають відчувати, що їхня робота не цінується [45]. Це формує у працівників почуття байдужості, знижує їхню ініціативність, бажання вкладати додаткові зусилля та розвивати власні компетенції [45]. Система заохочень, навіть символічних, відіграє важливу роль у підтримці високого рівня мотивації, формуванні почуття гордості за свою роботу та підвищенні командного духу [45], [62].

Проведення освітніх воркшопів та тренінгів [3], запровадження системи гнучкого графіку роботи [61].

Отже, мотивація працівників закладів вищої освіти — це результат взаємодії комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які мають бути обов'язково враховані під час формування системи управління персоналом. Ефективна мотиваційна система повинна бути багатокomпонентною, враховувати індивідуальні потреби науково-педагогічних працівників, адміністративного та допоміжного персоналу, а також відповідати специфіці діяльності закладів вищої освіти.

Таким чином, для підвищення рівня мотивації необхідно створювати умови, що поєднують фінансові стимули, можливості професійного розвитку, підтримку керівництва, безпечне та комфортне робоче середовище, залучення до ухвалення управлінських рішень та визнання результатів діяльності.

1.3. Методичні засади формування системи мотивації персоналу закладів вищої освіти

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти України ефективність діяльності закладів вищої освіти визначається не лише рівнем матеріально-технічного забезпечення чи організацією освітнього процесу, але й рівнем мотивації персоналу [3], [12], [35]. Мотивація виступає ключовим чинником, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість надання освітніх послуг, задоволеність студентів, інноваційну активність науково-педагогічних працівників та загальний морально-психологічний клімат у колективі [8], [14], [35].

Особливої актуальності питання мотивації набуває в умовах воєнного стану, соціально-економічної нестабільності, високих ризиків для безпеки, дефіциту кваліфікованих кадрів та підвищеного рівня професійного стресу [59], [66]. До основних викликів сучасної системи вищої освіти можна віднести:

- ✓ нестачу кваліфікованих кадрів, особливо у регіональних закладах освіти [12], [18];
- ✓ зростання психологічного навантаження через складні умови праці, необхідність постійної адаптації до змін [59], [66];

- ✓ професійне вигорання науково-педагогічних працівників на фоні перевантажень і високої відповідальності [66];
- ✓ конкуренцію за ресурси, талановитих студентів та викладачів у ринкових умовах функціонування закладів вищої освіти [12].

Урахування мотиваційної складової при ухваленні управлінських рішень стає критично важливим завданням керівництва закладів вищої освіти [12], [69]. Формування ефективної системи мотивації має бути спрямоване на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованого науково-педагогічного персоналу, підвищення їхньої ефективності, задоволеності роботою та забезпечення високої якості освітнього процесу [8], [35].

Система мотивації у сфері вищої освіти повинна розглядатися як комплекс заходів, що одночасно задовольняють матеріальні, соціальні, професійні та морально-психологічні потреби працівників [3], [12], [69]. Вона має на меті:

- забезпечення працівників гідною оплатою праці, своєчасними виплатами, доплатами та преміями за додаткові завдання чи складні умови роботи [12], [35], [59];
- створення можливостей для професійного зростання, навчання, участі у наукових заходах, стажуваннях, отримання доступу до сучасних знань та практик [9], [21], [66];
- формування сприятливого робочого середовища, що включає турботу про фізичну і психологічну безпеку, наявність необхідного обладнання, ресурсів, комфортних умов для роботи [59], [66];
- підтримку ініціативності, залучення до прийняття рішень, формування командного духу та корпоративної культури, що базується на повазі, відкритості та довірі [12], [59];
- впровадження прозорих систем оцінювання результатів роботи, визначення чітких критеріїв винагороди, забезпечення справедливості в оплаті праці та заохоченнях [35], [66].

Основні інструменти мотивації персоналу систематизовано в табл. 1.3 [3], [12], [35].

Практичні інструменти мотивації працівників закладів вищої освіти

№	Інструмент мотивації	Короткий опис	Приклади впровадження в закладах вищої освіти
1	Гідна заробітна плата та премії	Фінансова винагорода за результати роботи, складність завдань	Премії за інноваційні проекти, надбавки за роботу в складних умовах
2	Програми навчання та розвитку	Навчання, тренінги, участь у конференціях	Курси підвищення кваліфікації, внутрішні навчальні платформи
3	Визнання та подяка	Системи заохочення, відзнаки, грамоти, подяки	Нагородження кращих співробітників, дошки пошани
4	Залучення до прийняття рішень	Можливість впливати на робочі процеси	Робочі групи, стратегічні сесії
5	Підтримка ментального здоров'я	Програми емоційного благополуччя	Психологічна підтримка, консультації, кімнати відпочинку
6	Соціальні пільги та гарантії	Додаткові відпустки, страхування, компенсації	Медичне страхування, оплата проїзду, гнучкий графік

Табл. 1.3 ілюструє ключові інструменти формування системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, підкреслюючи важливість комплексного підходу, який поєднує фінансові та нефінансові стимули, створення сприятливого робочого середовища, можливості для професійного розвитку, підтримку керівництва та залучення працівників до управлінських процесів [12], [14], [19], [27], [61], [63]. Такий підхід дозволяє забезпечити підвищення рівня залученості, задоволеності та ефективності роботи науково-педагогічних працівників, а також сприяє стабільності та розвитку закладів вищої освіти [12], [19].

Мотиваційний механізм має забезпечувати працівникам почуття справедливості, визнання значущості їхньої праці, можливості для розвитку та самореалізації [14], [63]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої залученості, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти як відповідального роботодавця [12], [14].

У практиці українських закладів вищої освіти вже впроваджуються сучасні мотиваційні заходи: наприклад, програми «Кращий викладач місяця» у провідних університетах [61], доступ до міжнародних освітніх платформ (Coursera, EdX), проведення тренінгів зі стрес-менеджменту та розвитку комунікаційних навичок, а також система наставництва для молодих викладачів [27], [61].

У рамках нашого дослідження мотивація у сфері вищої освіти розглядається як динамічний процес управлінського впливу, спрямований на стимулювання науково-педагогічного персоналу до якісного виконання професійних обов'язків, підвищення ефективності роботи, вдосконалення педагогічних і наукових навичок, зміцнення стійкості команди та забезпечення високого рівня освітніх послуг [12], [63].

Окрему увагу у сучасних умовах слід приділяти впровадженню цифрових технологій та інноваційних рішень як складової мотиваційного механізму [12], [19]. Наприклад, доступ до електронних платформ для навчання, цифрових ресурсів для наукових досліджень, участь у міжнародних дослідницьких проєктах сприяє підвищенню залученості персоналу, розвитку їх цифрової компетентності та підвищує престиж закладу вищої освіти [61].

Сучасна система мотивації у закладах вищої освіти має також ґрунтуватися на принципах соціальної відповідальності та ESG-підходу (екологічні, соціальні та управлінські стандарти) [19], [61]. Це передбачає створення безпечних і сталих умов праці, гендерну рівність, підтримку ментального здоров'я персоналу, екологічну безпеку робочого середовища, прозорість управлінських рішень, залучення працівників до формування стратегічних планів розвитку закладу [12], [61].

Узагальнені погляди сучасних дослідників (зокрема, А. Маслоу [84], Ф. Герцберг [80], В. Врум [89], С. Харченко [69], О. Білошицька [8], Л. Тищенко [63], Ю. Вдовиченко [14], К. Upadhyay [88]) щодо актуальності застосування мотиваційного механізму в закладах вищої освіти дозволяють зробити низку важливих висновків.

По-перше, мотивація є ключовим чинником, що безпосередньо впливає на підвищення якості освітніх послуг: мотивовані працівники виконують свої обов'язки відповідально, уважно, демонструють високий рівень професіоналізму та емпатії [14], [69].

По-друге, мотивація безпосередньо корелює з продуктивністю праці: високий рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації сприяє ефективному

виконанню завдань, зниженню ризику помилок і підвищенню загальної ефективності діяльності закладу [12], [69].

По-третє, мотиваційний механізм є важливим інструментом утримання кадрового потенціалу: задоволеність роботою, почуття визнання та можливості для розвитку знижують рівень плинності кадрів, що особливо актуально в умовах кадрової кризи у сфері вищої освіти України [12], [14].

По-четверте, мотивація є рушійною силою професійного розвитку: працівники, які отримують підтримку та заохочення, прагнуть до підвищення кваліфікації, вдосконалення практичних навичок і освоєння нових технологій [12], [61].

По-п'яте, мотивація формує здоровий мікроклімат у колективі: задоволені та вмотивовані працівники створюють атмосферу взаємопідтримки, поваги та командної взаємодії, що позитивно впливає на загальну робочу атмосферу [69], [61].

І нарешті, добре організована система мотивації сприяє стабільності функціонування закладів вищої освіти загалом, підвищенню рівня довіри студентів і якості надання освітніх послуг [14], [35], [69].

На думку сучасних українських дослідників, таких як С. Харченко, О. Білошицька, Л. Тищенко, Ю. Вдовиченко [8], [12], [63], [14], а також експертів міжнародних організацій (UNESCO, OECD, Gallup) [92], ефективна система мотивації у закладах вищої освіти має бути багатокомпонентною та комплексною. Вона повинна передбачати:

- раціональне використання ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських) [14], [29];
- чіткі та прозорі правила організації роботи, зрозумілі вимоги до виконання завдань [8], [12], [69];
- визначення конкретних цілей і завдань діяльності, що узгоджуються зі стратегією розвитку закладу вищої освіти та потребами здобувачів освіти [12], [29], [69];
- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (зарплата, премії, доплати, навчання, визнання, розвиток) [8], [69], [12];

- постійну систему моніторингу та оцінки результатів роботи персоналу на основі прозорих критеріїв [12], [29];
- визначення показників і стандартів, які дозволяють підвищувати рівень мотивації та ефективності працівників (наприклад, якість навчання, задоволеність студентів, інноваційна активність, публікаційна діяльність, розвиток цифрових навичок) [12], [29], [69].

Ефективне впровадження мотиваційного механізму в закладах вищої освіти потребує чіткого розуміння методичних засад, на яких він будується [12], [69]. Як зазначають сучасні дослідники (С. Харченко, О. Білошицька, Л. Тищенко, J. P. Kotter, R. Kanfer, K. Upadhyay) [8], [12], [63], [33], [83], [88], система мотивації має бути інтегрованою частиною загальної стратегії управління персоналом і враховувати специфіку роботи закладів вищої освіти, особливо в умовах воєнного стану та трансформації системи освіти [69], [14].

Методичні підходи до формування системи мотивації повинні включати:

- Рациональне використання ресурсів: ефективне планування та розподіл фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів відповідно до потреб закладу, що дозволяє забезпечити безперервність та якість освітнього процесу [12], [14], [29];
- Чіткі правила та стандарти роботи: розробка зрозумілих вимог до обсягу та якості виконання обов'язків, визначення критеріїв оцінки результатів і умов для отримання винагороди. Це підвищує прозорість системи управління та формує у працівників почуття справедливості [12], [69];
- Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: крім заробітної плати, до системи мотивації повинні входити можливості професійного розвитку, участі у тренінгах, стажуваннях, наукових конференціях, система наставництва, а також моральне заохочення – подяки, відзнаки, грамоти, публічне визнання досягнень [8], [12], [29];
- Регулярний моніторинг та оцінка ефективності: необхідно впроваджувати системи оцінки результативності роботи на основі ключових показників (KPI), таких як якість навчального процесу, рівень задоволеності

здобувачів освіти, кількість публікацій, участь у проєктах, розвиток цифрових компетенцій [12], [29], [14];

- Визначення чітких критеріїв мотивації: працівники мають розуміти, за що вони можуть отримати додаткове заохочення – наприклад, за підготовку наукових публікацій, розробку інноваційних освітніх програм, наставництво молодих колег, участь у громадських і соціальних ініціативах [14], [29], [12].

Важливо підкреслити, що система мотивації має бути гнучкою та адаптивною – вона повинна реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (економічна ситуація, законодавчі зміни, вимоги стейкхолдерів, потреби ринку праці) та внутрішньому житті закладу (розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу, впровадження інновацій у навчальний процес, кадрові ротації, академічна мобільність) [12], [14], [29].

Керівництво закладів вищої освіти має дбати про те, щоб мотиваційний механізм не був формальним набором правил, а працював як живий інструмент, що реально впливає на поведінку працівників, стимулює їхню професійну активність і сприяє їхньому розвитку [12], [14], [69]. Лише тоді система мотивації стане дієвим засобом підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти та зміцнення його кадрового потенціалу [12], [14], [29].

Отже, формування системи мотивації у закладах вищої освіти — це складний багатофакторний процес, який потребує стратегічного мислення, комплексного підходу та врахування сучасних тенденцій у сфері управління персоналом. Ефективна мотивація персоналу сприяє підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню кадрового потенціалу, формуванню позитивного іміджу університету та підвищенню рівня довіри здобувачів освіти та суспільства загалом. Успішна реалізація мотиваційного механізму можлива лише за умови глибокого розуміння потреб персоналу, створення умов для їхньої самореалізації та розвитку, а також забезпечення справедливості, прозорості та відкритості управлінських процесів.

Висновки до першого розділу

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти України мотивація персоналу закладів вищої освіти виступає ключовим чинником забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку. Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «мотивація» показав, що це багатокomпонентне явище, яке поєднує індивідуальні потреби працівників, організаційні умови діяльності, управлінські рішення та вплив зовнішнього середовища. Мотивація є не лише інструментом стимулювання продуктивності праці, а й основою для формування лояльності, підвищення рівня залученості персоналу, створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі та забезпечення якості освітніх послуг. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, високих ризиків для безпеки життя і здоров'я, що посилює потребу у створенні ефективної мотиваційної системи в закладах вищої освіти.

Важливим результатом дослідження є систематизація основних підходів до розуміння мотивації працівників закладів вищої освіти. У роботі визначено, що мотивація формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів: індивідуальних потреб у самореалізації, професійному розвитку, визнанні; умов праці, рівня оплати, можливостей навчання; соціального середовища, психологічного клімату, корпоративної культури, а також зовнішніх викликів, таких як державні реформи, кадрова криза, економічна ситуація в країні. Узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, С. Харченко, О. Білошицька, Л. Тищенко, Ю. Вдовиченко, К. Урадхуау) дозволило визначити, що мотивація персоналу у сфері вищої освіти є динамічним процесом, що потребує постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу було сформульовано авторське визначення поняття мотивації персоналу закладу вищої освіти: це системний управлінський процес, спрямований на стимулювання науково-педагогічних працівників до якісного виконання професійних обов'язків, підвищення їхньої залученості,

розвитку компетенцій, зміцнення командної роботи та досягнення стратегічних цілей університету. Такий підхід враховує потреби працівників у професійному та особистісному розвитку, забезпеченні справедливості й визнання, підтримці ментального здоров'я, доступі до сучасних освітніх ресурсів і можливості впливати на ухвалення управлінських рішень. Важливо, що мотивація повинна розглядатися не як тимчасовий захід, а як стратегічний інструмент управління персоналом, що забезпечує довгострокову ефективність роботи закладів вищої освіти.

Особлива увага в роботі приділена аналізу мотиваційних і демотиваційних факторів, що впливають на діяльність науково-педагогічного персоналу. До мотиваційних факторів віднесено конкурентну заробітну плату, прозору систему преміювання, можливості професійного розвитку, підтримку керівництва та визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, автономність у роботі, створення безпечного, комфортного та сучасного робочого середовища. До демотиваційних – низьку заробітну плату та затримки виплат, неефективний стиль управління, відсутність підтримки, обмежені можливості для навчання, перевантаження, погані умови праці та відсутність системи заохочення.

Представлені практичні інструменти мотивації відображають необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної системи, яка має поєднувати фінансові та нефінансові стимули, створювати умови для розвитку персоналу, підвищувати їхню залученість і задоволеність роботою.

Отже, проведене дослідження дозволило глибоко проаналізувати теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу закладів вищої освіти, визначити сучасні підходи до цього процесу, систематизувати фактори впливу на мотивацію та розробити комплекс рекомендацій для формування ефективного мотиваційного механізму. Результати дослідження створюють підґрунтя для подальшого опрацювання практичних аспектів удосконалення системи мотивації персоналу, що буде реалізовано у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ І. Я. ГОРБАЧЕВСЬКОГО)

2.1. Дослідження організаційно-управлінської діяльності Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського є одним із провідних вищих навчальних закладів медичного профілю в Україні, який здійснює підготовку фахівців за спеціальностями «Медицина», «Стоматологія», «Фармація», «Медсестринство», «Громадське здоров'я» тощо [47]. Університет має багаторічну історію, широку мережу структурних підрозділів та потужну матеріально-технічну базу [47]. Він стабільно входить до числа лідерів серед медичних вишів України за показниками якості освіти, наукової роботи та міжнародної співпраці [47].

Організаційна модель управління, сучасна кадрова політика та впровадження системи стимулювання персоналу є ключовими елементами його сталого розвитку [47]. Діяльність університету ґрунтується на принципах автономії, інноваційності, соціальної відповідальності, дотримання академічних стандартів та сприяння професійному розвитку працівників [47].

Університет активно впроваджує сучасні освітні технології та методики, зокрема дистанційне навчання, симуляційне навчання, а також підтримує наукову діяльність студентів і викладачів через наукові товариства та участь у міжнародних програмах [3], [47], [67].

Система мотивації персоналу в ТНМУ спрямована на забезпечення високого рівня професійної діяльності, розвитку наукового потенціалу та підвищення якості освітнього процесу [29], [61]. Основними елементами цієї системи є:

Конкурентоспроможна заробітна плата: університет забезпечує гідний рівень оплати праці для викладачів та науковців, що сприяє утриманню висококваліфікованих кадрів [7], [59].

Преміювання та відзнаки: запроваджено систему преміювання за наукові досягнення, участь у грантових програмах, публікації у фахових виданнях та успішну педагогічну діяльність [5], [14].

Професійний розвиток: університет надає можливості для підвищення кваліфікації, участі в конференціях, семінарах, стажуваннях як в Україні, так і за кордоном [3], [47].

Таблиця 2.1

**Реквізити Тернопільського національного медичного університету
імені І. Я. Горбачевського**

Показник	Значення
Повна назва	Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України
Скорочена назва	ТНМУ імені І. Я. Горбачевського
Код ЄДРПОУ	02010830
Дата реєстрації	20 лютого 2003 року
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Форма власності	Державна
Основний вид діяльності (КВЕД)	85.42 – Вища освіта
Юридична адреса	46001, Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, майдан Волі, будинок 1
Ректор	Корда Михайло Михайлович
Контактні телефони	+380 352 524492; +380 67 8802161
Електронна пошта	university@tdmu.edu.ua
Офіційний вебсайт	https://www.tdmu.edu.ua

*Джерело сформовано автором на основі даних з офіційного сайту ТНМУ
([tdmu.edu.ua](https://www.tdmu.edu.ua))*

Підтримка наукової діяльності: створено сприятливі умови для проведення наукових досліджень, зокрема через науково-організаційні підрозділи, лабораторії та наукові школи [27], [48].

Соціальні гарантії та пільги: працівники університету мають доступ до соціальних програм, медичного обслуговування, можливостей для оздоровлення та відпочинку [6], [12].

Створення комфортного робочого середовища: університет постійно модернізує матеріально-технічну базу, забезпечує сучасні умови праці та навчання [9], [38].

Наприклад, у ТНМУ діють програми «Кращий викладач місяця», система наставництва для молодих викладачів [61], доступ до онлайн-платформ Coursera та Medscape для підвищення кваліфікації [67], а також проводяться тренінги з комунікаційних навичок та стрес-менеджменту [19], [57].

Завдяки впровадженню комплексної системи мотивації, ТНМУ досягає високих результатів у підготовці медичних фахівців, науковій діяльності та міжнародному співробітництві, що підтверджується стабільними позиціями в національних та міжнародних рейтингах вищих навчальних закладів [61].

Як і будь-який заклад вищої освіти, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського має власну розгалужену організаційну структуру, що забезпечує ефективне функціонування університету та досягнення його освітньої, наукової і медичної місії [3], [47]. Організаційна структура університету включає адміністративні підрозділи, факультети, навчальні та наукові інститути, клінічні бази, бібліотеку, навчально-виробничі підрозділи та допоміжні служби, що забезпечують стабільне функціонування університету [29], [48].

Структура університету затверджується ректором та відповідає вимогам законодавства України і нормативних документів МОН України [51].

У табл. 2.2 наведено загальну організаційну структуру Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського [47].

Табл. 2.2 ілюструє організаційну структуру Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського, яка демонструє багатопрофільність діяльності закладу, охоплюючи як навчально-наукову, так і практичну, управлінську та соціальну складові [47]. Система побудована таким чином, щоб забезпечити комплексний підхід до підготовки фахівців медичної галузі, проведення наукових досліджень, впровадження інноваційних технологій у медицину та формування здорового освітнього середовища [5], [61].

**Організаційна структура Тернопільського національного медичного
університету імені І. Я. Горбачевського**

№ з/п	Назва підрозділу	Назва відділень/структурних одиниць
1	Адміністративний апарат	Ректорат, Вчена рада, Приймальна комісія, Юридичний відділ, Відділ документозабезпечення, Військово-мобілізаційний відділ, Відділ міжнародних зв'язків, Відділ кадрової роботи, Бухгалтерія, Господарсько-обслуговуючий відділ
2	Факультети	Медичний факультет, Стоматологічний факультет, Фармацевтичний факультет, Факультет іноземних студентів, Факультет післядипломної освіти
3	Науково-дослідні підрозділи	Науково-дослідний інститут, Лабораторії, Відділ наукової роботи, Центр наукової медичної інформації
4	Клінічні бази	Університетські клініки, Навчально-наукові медичні центри, База практик, Клініко-діагностичні лабораторії
5	Навчально-методичні та освітні підрозділи	Навчальний відділ, Бібліотека, Центр симуляційного навчання, Відділ аспірантури та докторантури, Центр тестування
6	Підрозділи забезпечення освітнього процесу	Відділ кадрів, Відділ інформаційних технологій, Відділ технічного забезпечення, Відділ комунікацій, Відділ маркетингу, Зав'язків з громадськістю, Центр студентських ініціатив
7	Господарська служба	Відділ експлуатації будівель, Гуртожитки, Столові, Кімнати відпочинку, Автопарк, Харчоблок
8	Студентське самоврядування та громадські ініціативи	Студентська рада, Профспілковий комітет, Комітет студентів-волонтерів, Рада ветеранів університету
9	Кафедри	57 кафедр, розташованих за факультетами та інститутами
10	Наукові інститути	Інститут морфології, Інститут медико-біологічних проблем, Інститут моделювання та аналізу патологічних процесів, Інститут фармакології та гігієни
11	Міжнародна діяльність	Відділ міжнародних зв'язків, Відділ комунікацій і партнерств
12	Видавнича діяльність та культурні ініціативи	Видавництво «Укрмедкнига», Газета «Медична академія», Музей історії університету, Музей Леоніда Ковалюка, Садиба-музей родини І. Я. Горбачевського, Центр культури і дозвілля студентів

Джерело сформоване автором за даними офіційного сайту університету:

<https://www.tdmi.edu.ua>

Кожен підрозділ університету має чітко окреслену сферу відповідальності. Наприклад, навчальні інститути та факультети забезпечують реалізацію освітніх програм різного рівня – від бакалаврату до докторських програм, а також сприяють підготовці наукових кадрів та впровадженню міждисциплінарного підходу до навчання [31]. Клінічні підрозділи, включаючи університетську

лікарню та навчально-практичні центри, створюють умови для поєднання теорії та практики, що є ключовим для якісної підготовки майбутніх лікарів [9].

Особливу увагу в університеті приділяють міжнародній діяльності, розвитку наукової бази, підтримці інноваційних проєктів та цифровізації освітнього процесу [79], [88]. Наявність потужної адміністративної системи, включаючи ректорат, Вчену раду, управлінські та фінансові підрозділи, дозволяє ефективно координувати роботу великого колективу та реагувати на виклики зовнішнього середовища [7], [41].

Така структура забезпечує можливість адаптації до сучасних вимог у сфері медичної освіти, впровадження сучасних стандартів якості, розвитку партнерських зв'язків та підтримки високого рівня академічної репутації закладу [54]. Важливою складовою функціонування університету є підтримка безпечного та комфортного робочого середовища, розвиток корпоративної культури, спрямованої на підвищення мотивації персоналу та створення умов для їхньої самореалізації [62], [12].

Продовжуючи аналіз організаційної структури Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ), важливо розглянути кадрове забезпечення, оскільки саме персонал є основним ресурсом, який формує якість медичних, освітніх та наукових послуг закладу [45]. В умовах реформування системи охорони здоров'я, воєнного стану та соціально-економічної нестабільності питання управління мотивацією працівників набуває особливої ваги [35], [14]. Ефективне управління кадровим потенціалом та створення системи мотивації є ключовими чинниками підвищення якості роботи університету як медичного закладу, навчально-наукового центру та місця практичної підготовки майбутніх медиків [3], [61].

Кадровий потенціал ТНМУ – це основа для формування конкурентоспроможної системи охорони здоров'я, розвитку наукових досліджень та забезпечення стійкості закладу в умовах сучасних викликів [9]. Система мотивації персоналу в університеті повинна враховувати багатофункціональний характер діяльності ТНМУ: надання освітніх послуг, проведення наукових досліджень, організацію клінічної практики, підготовку

інтернів та аспірантів, а також надання якісної медичної допомоги пацієнтам [5], [10], [12].

За даними офіційного сайту університету, в ТНМУ працюють понад 600 науково-педагогічних працівників, серед яких — 102 доктори наук, професори та 460 кандидатів наук, доцентів (рис 2.1.) [47]. Крім того, університет має потужний кадровий резерв, що включає членів-кореспондентів та дійсного члена Національної академії медичних наук України, заслужених діячів науки і техніки, винахідників, працівників освіти та лікарів України [47]. Такий високий рівень кадрового забезпечення створює унікальні можливості для побудови ефективної системи мотивації, що має враховувати особливості роботи науково-педагогічного та клінічного персоналу, їхні потреби у професійному розвитку, самореалізації, визнанні та забезпеченні гідних умов праці [9], [61].

Таким чином, управління мотивацією в ТНМУ — це не лише питання фінансових заохочень, але й стратегічний напрям розвитку закладу, що передбачає комплекс заходів: від створення безпечного і сучасного робочого середовища до впровадження програм підвищення кваліфікації, наставництва, стимулювання наукових досліджень, міжнародної співпраці та участі в інноваційних проєктах [9], [14], [45]. Такий підхід дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців, підвищувати їхню залученість, розкривати лідерський та науковий потенціал, що зрештою підсилює конкурентоспроможність університету як сучасного медичного закладу та навчального центру [9], [45].

Отже, мотивація персоналу у закладах вищої освіти, зокрема в ТНМУ, є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Її формування потребує системного підходу, що враховує потреби працівників, інтереси здобувачів освіти, наукової спільноти, а також стратегічні цілі розвитку закладу вищої освіти.

Як демонструє рис. 2.1, структура науково-педагогічного персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського свідчить про високий рівень кадрового забезпечення закладу [47]. Переважну більшість складають кандидати наук і доценти – 460 осіб (79% загального складу), що підкреслює значний науковий потенціал викладацького

складу університету [12]. Важливу роль у забезпеченні науково-освітнього процесу відіграють також 102 доктори наук, професори, які становлять 17% загальної кількості науково-педагогічних працівників [61].

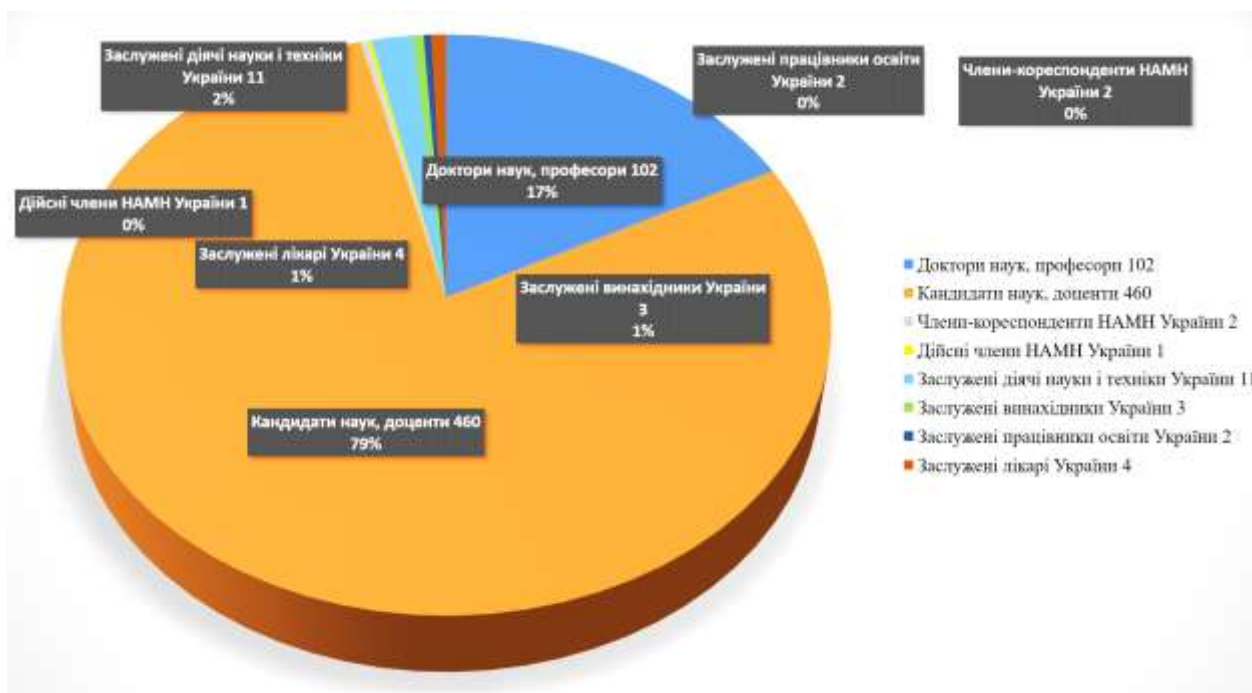


Рис. 2.1. Кадровий склад ТНМУ за науковими ступенями та званнями

Окрему категорію становлять висококваліфіковані спеціалісти, що мають почесні звання та державні відзнаки: 11 заслужених діячів науки і техніки України, 3 заслужені винахідники України, 4 заслужені лікарі України, 2 заслужені працівники освіти України, а також 2 члени-кореспонденти і 1 дійсний член НАМН України [12]. Ці дані свідчать про визнання наукових і професійних досягнень співробітників ТНМУ на національному рівні [47].

Високий рівень наукової кваліфікації та професійної підготовки педагогічного колективу створює потужне підґрунтя для ефективного розвитку системи мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я [35], оскільки саме вмотивований персонал із високою експертністю є основою для підвищення якості медичних послуг, підготовки майбутніх фахівців та впровадження інноваційних підходів у медичній сфері [9].

На базі Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського сформовано потужну клінічну базу, що включає університетські лікарні, науково-дослідні центри та спеціалізовані клінічні відділення, які забезпечують надання високоспеціалізованої медичної допомоги населенню та

створюють унікальні умови для підготовки майбутніх медичних кадрів [47]. Ці структурні підрозділи відіграють важливу роль у функціонуванні системи мотивації персоналу закладу охорони здоров'я, оскільки наявність сучасної клінічної бази дозволяє стимулювати професійний розвиток медичних працівників, формувати середовище для впровадження новітніх методів лікування та залучати фахівців до науково-практичної роботи [12].



Рис. 2.2. Фото колектива медичних працівників Тернопільського національного медичного університету ім. І. Я. Горбачевського

Так, у структурі університетських клінік функціонує Центр кардіології та інтервенційної медицини, який надає допомогу пацієнтам із серцево-судинною патологією [45]. Щороку на базі цього підрозділу обстежуються та отримують лікування сотні пацієнтів із ішемічною хворобою серця, артеріальною гіпертензією, стенокардією та післяінфарктними станами [9]. Високий рівень оснащення центру дозволяє проводити ангіографічні обстеження, стентування коронарних судин та виконувати тромболітичну терапію при інфаркті міокарда [45].

Клінічна база університету також включає нейрохірургічне відділення, де надається спеціалізована допомога пацієнтам із патологіями головного та спинного мозку, включаючи лікування геморагічних та ішемічних інсультів, а також виконання складних ендovasкулярних і відкритих оперативних втручань [12]. Оснащення сучасним ангіографічним комплексом забезпечує

проведення передових методів лікування, що підвищує престиж закладу і мотивацію персоналу до розвитку [35].

Важливим напрямом є діяльність ортопедично-травматологічного відділення, де впроваджено сучасні технології оперативного лікування, зокрема інтрамедулярний остеосинтез, транспедікулярну фіксацію хребта та артроскопічні втручання на суглобах [12]. Це дозволяє не лише покращувати якість надання допомоги, але й створювати умови для розвитку професійної майстерності медичних працівників [61].

У структурі гінекологічного відділення активно застосовуються лапароскопічні методики, що дозволяють мінімізувати травматизацію пацієнток та скорочувати терміни перебування у стаціонарі [35]. Це стимулює медичних працівників до опанування нових технологій, проходження навчання на тренінгах та участі в наукових заходах [47].

Клінічні бази університету включають також урологічне відділення, де здійснюються малоінвазивні втручання, зокрема ендоскопічні, лапароскопічні, рентген-інтервенційні операції, що виводить заклад у лідери за цими напрямками у регіоні [45].

Високий рівень хірургічної допомоги забезпечується завдяки можливостям проведення широкого спектру операцій, включаючи ендovasкулярні втручання, що підвищує довіру пацієнтів і мотивує медичних працівників до постійного розвитку [61].

Важливим фактором підтримки мотивації персоналу є наявність сучасної діагностичної бази, яка включає високотехнологічне рентгенологічне, ультразвукове, ендоскопічне обладнання, а також лабораторне та функціонально-діагностичне забезпечення [47]. Це дозволяє не лише підвищувати якість надання медичних послуг, але й стимулює професійний розвиток працівників, створюючи умови для освоєння нових методик і технологій [9].

Отже, наявність потужної освітньо-наукової бази, сучасного матеріально-технічного забезпечення та впровадження інноваційних освітніх технологій у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського є важливою складовою системи мотивації персоналу. Це сприяє

підвищенню професійної активності науково-педагогічних працівників, формуванню відчуття значущості їхньої праці, залученості до командної роботи та орієнтації на досягнення спільного результату.

Аналіз організаційної діяльності університету свідчить про наявність потужної освітньо-наукової інфраструктури, розгалуженої структури та сучасної кадрової політики, яка забезпечує високий рівень підготовки фахівців, розвиток науки та впровадження інновацій в освітню діяльність. Система управління університетом орієнтована на створення комфортного й інноваційного середовища для працівників і здобувачів освіти, підтримку професійного розвитку, стимулювання науково-дослідної діяльності та підвищення якості освітніх послуг. Це створює міцне підґрунтя для побудови ефективної системи мотивації персоналу, що є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу вищої освіти в умовах реформування освітньої системи та сучасних викликів.

2.2. Особливості діючого механізму мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського

Система мотивації персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ) є комплексною, багатокомпонентною та спрямованою на забезпечення високої якості освітнього процесу, наукових досліджень, медичної практики та розвитку кадрового потенціалу закладу [8], [12], [35]. Вона поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які впливають на формування ефективного робочого середовища, підвищення продуктивності та задоволення професійних потреб науково-педагогічних і медичних працівників [9], [27].

Мотивація працівників ТНМУ формується з урахуванням сучасних вимог системи охорони здоров'я та освіти, а також під впливом загальнонаціональних реформ у сферах децентралізації та охорони здоров'я [5], [38]. Особливе значення мають структурні зміни, що відбулися в освітній та медичній системах, і впровадження автономного управління університетом [41], [29]. Це дозволяє

ефективно поєднувати функції освітнього, наукового й клінічного закладу та розширювати можливості для розвитку мотиваційного механізму [7], [35].

У сучасних умовах розвитку вищої медичної освіти, університетська діяльність ґрунтується на принципах фінансової автономії [41], [7], що передбачає право закладу на самостійне управління власними фінансовими ресурсами, планування видатків, формування кадрової політики, а також можливість залучення додаткового фінансування через гранти, наукові програми, освітні послуги, платні курси підвищення кваліфікації та міжнародну співпрацю [61].

Така організаційно-економічна модель функціонування ТНМУ створює підґрунтя для розробки дієвої системи мотивації, яка ґрунтується на комбінації матеріальних стимулів (заробітна плата, надбавки, премії, соціальні гарантії) [12], [9] та нематеріальних (можливості підвищення кваліфікації, участь у конференціях, стажування, наукова діяльність, формування корпоративної культури) [3], [45].

У контексті організації мотиваційного механізму в Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського важливо врахувати ключові організаційно-економічні критерії, що визначають особливості матеріального стимулювання персоналу [7], [12], [61]. Вони формуються відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових документів, що регулюють фінансову і кадрову політику державних закладів вищої освіти та охорони здоров'я [41], [51].

До основних критеріїв функціонування ТНМУ, що впливають на систему мотивації персоналу, належать:

Ці критерії формують базову основу для організації системи матеріальної мотивації працівників університету. На їх підставі університет може розробляти власні положення, що регламентують порядок нарахування заробітної плати, премій, доплат і заохочень, а також впроваджувати додаткові заходи підтримки персоналу [7], [29].

Організаційно-економічні критерії функціонування Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського

Критерії	Характеристика
Організаційно-правова форма	державний заклад вищої освіти, що функціонує у статусі автономного суб'єкта публічного права
Статус	державна
Фінансування	здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, спеціального фонду університету (платні освітні послуги, гранти, наукові проекти), а також благодійних внесків і коштів міжнародних організацій
Планування фінансової діяльності	здійснюється відповідно до фінансового плану університету, затвердженого Вченою радою та ректором, на основі вимог Господарського кодексу України та законодавства про вищу освіту.
Форма рахунків	визначається колективним договором і положеннями про оплату праці, розробленими університетом у межах законодавства, включаючи можливість нарахування посадових окладів, надбавок за стаж, науковий ступінь, премій за досягнення у роботі, участь у грантах, наукових дослідженнях.
Звітність	Бюджетна (місячна, квартальна, річна), фінансова (Баланс, Звіт про фінансові результати), за грантами, проектами, міжнародними програмами
Аудит	Внутрішній аудит університету, державний аудит (Державна аудиторська служба України, Рахункова палата), зовнішній аудит для міжнародних грантів та програм

Крім того, варто підкреслити, що статус закладу як університету з клінічними базами надає можливість формувати ефективну кадрову політику, залучати практикуючих лікарів, фахівців із суміжних галузей, проводити наукові дослідження та впроваджувати інноваційні методики лікування та викладання [3], [45].

Як демонструє аналіз діяльності ТНМУ, система мотивації персоналу університету базується на поєднанні державного регулювання та автономних рішень закладу [31], [36]. Згідно з чинним законодавством України, університет, як державна установа, діє у статусі неприбуткового закладу, що фінансується з державного бюджету, а також залучає додаткові кошти з різних джерел – спеціального фонду (освітні та наукові послуги), грантів, благодійних надходжень і коштів партнерських програм [41], [51].

Одним із важливих аспектів функціонування університету є організаційно-економічні особливості, що визначають специфіку матеріальної мотивації. Вони включають:

Планування фінансової діяльності – здійснюється на основі затвердженого фінансового плану, а не за кошторисом, що забезпечує більшу гнучкість у використанні ресурсів [32], [38];

Вибір системи оплати праці – університет має право самостійно визначати систему оплати праці у межах чинного законодавства (наприклад, визначення посадових окладів, надбавок, премій, інших виплат) [54], [69];

Можливість укладання контрактів із зовнішніми фахівцями – ТНМУ має право залучати лікарів-практиків, які зареєстровані як фізичні особи-підприємці та мають ліцензію на здійснення медичної практики [59], [41].

Основою механізму мотивації оплати праці в Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського виступає чітка нормативно-правова база, що включає [41], [51].

Статут університету, який визначає загальні принципи управління трудовими ресурсами [47];

Колективний договір, у якому регламентовано форми, системи та умови оплати праці працівників, встановлено тарифні сітки, посадові оклади, а також правила нарахування надбавок, доплат, премій та інших заохочувальних виплат [47].

Особливий акцент у системі мотивації зроблено на мотиваційну складову заробітної плати, що базується на принципах результативності, досягнень та особистої відповідальності працівників [12], [29], [31]. Зокрема:

- викладачі, науковці та лікарі університетських клінічних баз отримують додаткові нарахування за участь у наукових дослідженнях, підготовку публікацій, виконання проєктної, грантової або експертної роботи [3], [12], [59];
- адміністративно-педагогічний склад може розраховувати на доплати за інтенсивність праці, керівництво академічними групами, участь у міжнародних освітніх проєктах [45], [61];
- нарахування надбавок здійснюється з урахуванням таких факторів, як стаж роботи, науковий ступінь, наявність педагогічного, клінічного чи управлінського навантаження [7], [35];

- індивідуальні показники ефективності праці враховуються при розподілі щорічних премій, що стимулює персонал до підвищення особистої продуктивності [19], [31].

Університет дотримується державних гарантій, забезпечуючи виплату мінімальної заробітної плати [51], а також враховує індивідуальні досягнення працівників у професійній діяльності [5], [15].

Матеріальна мотивація працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ) є багатокомпонентною та охоплює різноманітні складові, що забезпечують гідну оплату праці, винагороду за результати роботи та стимулюють до професійного розвитку [3], [12], [27], [35]. Основні елементи матеріальної мотивації включають (рис 2.3):



Рис. 2.3. Матеріальна мотивація працівників ТНМУ

Як проілюстровано на рис. 2.3, матеріальна мотивація науково-педагогічного персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ) — це цілісна багаторівнева система, що поєднує основну заробітну плату, надбавки, доплати та соціальні гарантії [7], [14], [27]. Такий підхід створює конкурентоспроможне середовище

для залучення і утримання кваліфікованих кадрів, сприяє підвищенню залученості персоналу, формує орієнтацію на результат і стимулює активну участь працівників у науковій, навчальній та організаційній діяльності університету [29], [31].

Основна заробітна плата у ТНМУ формується відповідно до затвердженого штатного розпису, тарифних ставок та посадових окладів [12], [54]. Розмір оплати залежить від посади, категорії, кваліфікації, педагогічного або клінічного навантаження, а також стажу роботи працівника [62]. Такий підхід створює прозору систему винагороди, формує фінансову стабільність для співробітників та дозволяє планувати кар'єрний розвиток [41].

Надбавки, доплати та соціальні гарантії — представлені на рис. 2.3, вони є важливими інструментами диференціації заробітної плати та заохочення працівників за професійні досягнення, наукову активність, педагогічну та клінічну діяльність [3], [27].

Система матеріальної мотивації у ТНМУ спрямована на стимулювання високих результатів праці, підвищення якості виконання обов'язків, розвиток наукового потенціалу, залучення співробітників до реалізації освітніх програм, проведення наукових досліджень, написання публікацій та підготовки кадрів для медичної галузі України [61], [9].

Нематеріальна мотивація у ТНМУ є не менш вагомим інструментом підвищення ефективності праці та формування позитивного іміджу університету. Серед ключових напрямів (рис. 2.4) [43].

Як проілюстровано на рис. 2.4, нематеріальна мотивація у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського охоплює широкий спектр напрямів, які спрямовані на всебічний розвиток працівників, підтримку їхнього психоемоційного стану, соціальний захист і забезпечення гнучких умов праці [47], [72]. Такий підхід дозволяє не лише утримувати висококваліфіковані кадри, а й формувати позитивну репутацію університету як сучасного, прогресивного та інноваційного закладу вищої медичної освіти [29].



Рис. 2.4. Нематеріальна мотивація працівників ТНМУ

Професійний розвиток забезпечується через активну участь співробітників у науково-практичних конференціях, тематичних тренінгах, вебінарах, симпозіумах [20], [27]. Значна увага приділяється стажуванню у провідних українських та закордонних клініках, зокрема в межах міжнародних програм (ERASMUS+, Twinning, DAAD) [47], а також використанню сучасних освітніх онлайн-платформ (Coursera, Medscape) [67]. Це стимулює працівників до вдосконалення фахових знань та інтеграції у світову медичну спільноту [29], [78].

Безперервне навчання реалізується через участь у курсах підвищення кваліфікації, проходження циклів тематичного удосконалення, здобуття як формальної (в аспірантурі, докторантурі), так і неформальної освіти [21], [23]. Зокрема, в ТНМУ щороку підвищують кваліфікацію понад 300 викладачів на базі університету та закладів-партнерів [47].

Психоемоційна підтримка в умовах тривалого стресового навантаження на медичний персонал набуває особливого значення [58]. Університет організовує профілактичні тренінги, зокрема в межах програми «SOLOMIYA», де розглядаються техніки подолання вигорання, майндфулнес-практики, релаксація

[43]. Також проводяться командні активності, воркшопи та корпоративні заходи, що сприяють зміцненню командного духу [19], [45].

Соціальні гарантії та пільги включають медичне страхування, безоплатне медичне обслуговування працівників, участь у програмах оздоровлення, забезпечення доступу до спортивної інфраструктури університету, знижки на проживання в гуртожитках [47], [29].

Гнучкий графік роботи є ще одним дієвим інструментом підвищення мотивації, який дозволяє узгоджувати особисті обставини працівників із навчальним або клінічним навантаженням [58], [62]. Зокрема, під час воєнного стану та пандемії COVID-19 в університеті були запроваджені змішані та дистанційні форми роботи [66].

Таким чином, система нематеріальної мотивації в ТНМУ є не лише інструментом стимулювання праці, а й основою для побудови сприятливого внутрішнього клімату, формування довіри, відповідальності й орієнтації на результат у середовищі викладачів та медичних працівників [29], [45].

Отже, система мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського є комплексною, багаторівневою та орієнтованою на розвиток кадрового потенціалу закладу. Вона поєднує фінансові стимули – конкурентоспроможну заробітну плату, надбавки, доплати, премії – з нематеріальними формами заохочення, такими як можливості професійного розвитку, участь у наукових дослідженнях, тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, підтримку ментального здоров'я, корпоративну культуру та створення сприятливого робочого середовища. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості працівників, формує відчуття значущості їхньої праці та забезпечує стабільний розвиток університету як сучасного медичного закладу, що відповідає викликам сьогодення.

2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу у забезпеченні стратегічних цілей Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського

Ефективність упровадження системи мотивації персоналу в Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського є важливим показником результативності кадрової політики закладу, оскільки вона прямо впливає на досягнення стратегічних цілей університету [12], [35], [66].

Система мотивації в ТНМУ формується як цілісний інструмент управління людськими ресурсами, спрямований на підвищення якості освіти [3], [8], розвиток наукових досліджень [21], [19], [14], впровадження інновацій у медичну практику [12], [43], та формування висококваліфікованого кадрового потенціалу [35], [66]. Зокрема, ключовими стратегічними завданнями ТНМУ є:

- Підвищення якості освіти: впровадження сучасних освітніх технологій [3], [9], оновлення навчальних програм [21], підтримка професійного розвитку викладачів і студентів [19], [14].
- Розвиток наукових досліджень: залучення співробітників до участі у грантових проєктах [66], публікаційній активності [19], [12], наукових форумах і стажуваннях [3], [43].
- Інтеграція інновацій у практику: застосування сучасних медичних технологій [12], освоєння новітніх методів лікування [35], [43], підтримка міждисциплінарних проєктів [9].
- Формування конкурентоспроможного кадрового резерву: розвиток управлінських, клінічних і педагогічних компетенцій співробітників [35], [14], стимулювання лідерського потенціалу [66], [43], мотивація до підвищення кваліфікації [19].

Для оцінювання ефективності системи мотивації персоналу у ТНМУ застосовується комплексний підхід [3], [35], [12], що включає кілька взаємопов'язаних методів (рис. 2.5) [66], [43]. Це дозволяє не лише виявити поточний стан задоволеності персоналу, але й окреслити напрями для подальшого розвитку мотиваційного механізму університету [19], [14].



Рис. 2.5. Схематична модель інтегрованої системи оцінювання ефективності мотиваційного механізму в ТНМУ

З метою отримання об'єктивної інформації про діючий механізм мотивації було проведено анонімне опитування серед працівників університету – викладачів, науковців, лікарів клінік, адміністративного персоналу. Опитування відбувалося за допомогою онлайн-анкети, розміщеної на платформі Google Forms, що дозволило забезпечити репрезентативність вибірки [61]. Загалом у дослідженні взяли участь 42 респонденти, що представляють різні підрозділи університету.

У межах опитування було поставлено низку питань, спрямованих на визначення основних факторів, що впливають на мотивацію персоналу. Зокрема, аналізувалися такі аспекти:

- рівень задоволеності умовами праці та організацією робочого процесу [61];
- наявність можливостей для професійного розвитку та участі у науковій діяльності [61];
- рівень фінансового стимулювання [8], [14];
- важливість соціального визнання досягнень [3], [9];

- пропозиції щодо покращення мотиваційного механізму університету [12], [29].

Важливою особливістю дослідження стало залучення респондентів до формулювання власних ідей і пропозицій щодо удосконалення системи мотивації, зокрема розширення програм навчання, впровадження гнучкого графіку роботи, підвищення фінансових стимулів, створення безпечного й комфортного середовища для роботи [59].

Результати опитування продемонстрували, що 50% опитаних визначають матеріальну мотивацію (заробітна плата, премії, доплати за науковий ступінь, педагогічне чи клінічне навантаження) як основний стимул для ефективної роботи [61]. Водночас 20% респондентів підкреслили важливість умов праці, включаючи забезпечення сучасним обладнанням, комфортним середовищем, доступом до ресурсів [9].

15% учасників дослідження вважають, що значну роль у мотивації відіграє визнання досягнень – це можуть бути подяки, грамоти, нагороди за внесок у розвиток університету [3]. Нарешті, 15% акцентували на важливості професійного розвитку – участь у конференціях, стажуваннях, залучення до міжнародних освітніх програм, підготовка наукових публікацій [10], [61].

Наприклад, у 2023 році викладачі ТНМУ брали участь у стажуваннях в рамках програм Erasmus+ у Польщі, Литві, Словаччині [61], а також у проєкті «Innovative Teaching in Medical Education» спільно з університетами Європи [9].

Проведено серію тренінгів для викладачів «Academic Writing for Researchers», «Evidence-Based Medicine in Practice», а також семінари з ментального здоров'я та профілактики вигорання за участю міжнародних експертів (проєкт «SOLOMIYA», 2022-2024 рр.) [3], [12].

Ці дані свідчать про те, що система мотивації ТНМУ потребує постійного вдосконалення: необхідно забезпечити баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами, розширювати можливості для професійного розвитку та підтримувати позитивний мікроклімат у колективі [61] (2.6.).

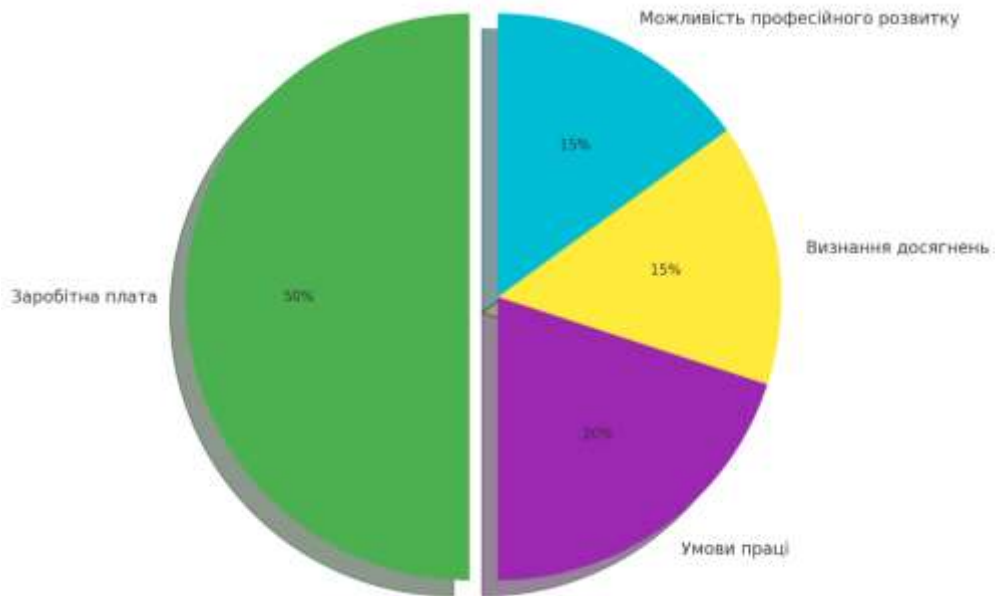


Рис. 2.6. Фактори, що впливають на мотивацію персоналу ТНМУ

Другим за важливістю фактором мотивації персоналу ТНМУ, після матеріальної винагороди, є умови праці – на цьому наголосили 20% респондентів [29], [61]. Це чітко свідчить про актуальність створення комфортного, безпечного та сучасного робочого середовища в університеті [29]. Працівники очікують, що їхня робота буде організована в умовах, які сприяють професійному розвитку та забезпечують високу продуктивність: зручні робочі місця, доступ до сучасного обладнання, підключення до наукових баз даних і електронних освітніх ресурсів (зокрема, Coursera, Medscape), гнучкий графік роботи, зони відпочинку, можливості для релаксації та психологічної підтримки [29]. Особливо важливо це в умовах реформування медичної освіти, глобальних викликів та повномасштабної війни в Україні, коли забезпечення стабільності й турботи про співробітників стає одним із ключових завдань кадрової політики [61].

Фактор визнання досягнень (15% респондентів) також набуває важливого значення [61]. Це свідчить про потребу працівників у соціальному схваленні, визнанні їхнього внеску у розвиток університету та підтримці з боку керівництва [29]. Визнання може мати різні форми: подяки, грамоти, публічне оголошення результатів роботи, участь у грантах, публікації у рейтингових виданнях, включення до складу робочих груп або експертних комісій [61]. Така практика не лише підвищує мотивацію, а й формує відчуття приналежності до спільноти

ТНМУ, стимулює прагнення до самовдосконалення та розширює професійний горизонт [29].

Важливою є й проблема, яку підкреслили 15% опитаних, – це потреба у можливостях професійного розвитку [61]. Цей запит свідчить про актуальність створення системної політики щодо підтримки безперервного навчання: забезпечення доступу до програм підвищення кваліфікації, стажування в закордонних клініках, участі у міжнародних наукових обмінах і конференціях, програм наукової мобільності та академічних обмінів [61].

Розвиток таких можливостей має стати пріоритетом для керівництва університету [29]. Зокрема, ТНМУ регулярно проводить курси підвищення кваліфікації для медичних працівників за спеціалізаціями «Кардіологія», «Неврологія», «Сучасні методи діагностики в онкології», а також тематичні тренінги, наприклад: «Сучасні підходи до вакцинації», «Телемедицина в умовах воєнного стану» [29].

Особливе занепокоєння викликають дані опитування щодо можливості навчання впродовж життя [61]. Більш ніж 60% респондентів зазначили, що вони не мають змоги проходити додаткове навчання [61]. Це вказує на наявність бар'єрів доступу до освітніх програм, зокрема фінансових, організаційних або інформаційних [61]. Така ситуація може негативно позначатися на якості освітнього процесу, наукових досліджень та клінічної діяльності, а також знижувати конкурентоспроможність працівників ТНМУ на сучасному ринку праці [29].

Ці результати підкреслюють нагальну потребу у вдосконаленні кадрової політики університету [61]. Першочерговими завданнями мають стати [29].

- ✓ Розширення доступу до освітніх ресурсів та програм підвищення кваліфікації;
- ✓ Підтримка участі в грантових проєктах, конференціях, симпозіумах, наукових дослідженнях;
- ✓ Вдосконалення системи визнання досягнень персоналу;
- ✓ Забезпечення гнучких умов праці та можливостей для розвитку.

Тільки такий комплексний підхід дозволить сформувати мотивовану, професійно розвинену та стійку до викликів команду співробітників ТНМУ.

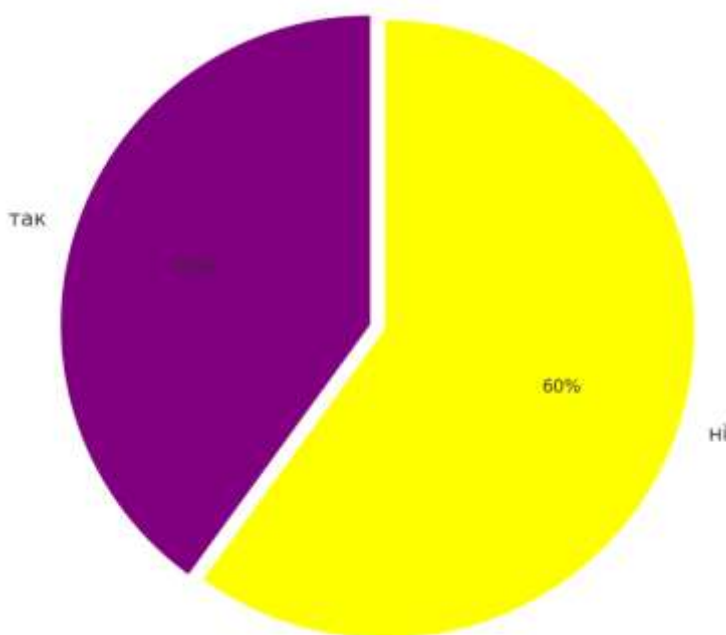


Рис. 2.7. Можливість проходити додаткове навчання серед працівників ТНМУ

Рис. 2.7. візуалізує розподіл відповідей на запитання щодо можливостей додаткового навчання серед працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського [9], [12], [14], [29], [61]. Як видно з даних, більшість респондентів (60%) не мають доступу до додаткових освітніх програм, що підкреслює необхідність посилення підтримки професійного розвитку та впровадження системи безперервного навчання у механізм мотивації персоналу ТНМУ [21], [35], [41].

Недостатній рівень доступу до можливостей підвищення кваліфікації та опанування новітніх знань серед працівників університету створює серйозні ризики: затримку впровадження сучасних методів діагностики, лікування та профілактики захворювань; зниження якості надання медичних послуг [12], [29], [61]; відставання від світових стандартів у медичній освіті та практиці [29], [61]. Це особливо критично в умовах реформування системи охорони здоров'я та підвищення вимог до якості підготовки медичних кадрів [5], [61].

Обмежені можливості для професійного розвитку також сприяють формуванню негативних тенденцій серед працівників: підвищенню рівня

професійного вигорання, зниженню мотивації та задоволеності роботою [21], [35], [61], що своєю чергою призводить до зростання ризиків плинності кадрів у закладі [14], [29], [61]. Це вимагає від керівництва університету активної роботи над формуванням системної політики підтримки професійного розвитку співробітників, розширення програм стажувань, наукових обмінів, освітніх курсів, участі у міжнародних та національних проєктах [29], [61].

Окремої уваги потребує питання усвідомлення науково-педагогічними працівниками соціальної значущості їхньої діяльності [12], [61]. Адже розуміння важливості своєї професійної місії, особливо в умовах глобальних викликів (пандемії, воєнні дії, економічні кризи), є потужним нематеріальним мотиватором для персоналу університету [12], [29], [61]. Результати опитування серед співробітників ТНМУ дозволили визначити їхнє ставлення до соціальної місії університету та оцінити рівень розуміння ролі освітньої і наукової діяльності у розвитку суспільства [29], [61]. Ці аспекти візуалізовані на рис. 2.8, який відображає усвідомлення працівниками соціальної важливості їхньої праці [12], [61].

Результати проведеного опитування серед працівників ТНМУ свідчать про високий рівень усвідомлення соціальної значущості своєї професійної діяльності: 85% респондентів підтвердили, що вважають свою роботу важливою для суспільства [61]. Цей показник підкреслює глибоке розуміння працівниками університету своєї ролі у підготовці висококваліфікованих кадрів, розвитку науки й освіти, забезпеченні освітніх послуг на високому рівні, а також у подоланні глобальних викликів – пандемій, воєнних конфліктів, економічних криз [9], [35].

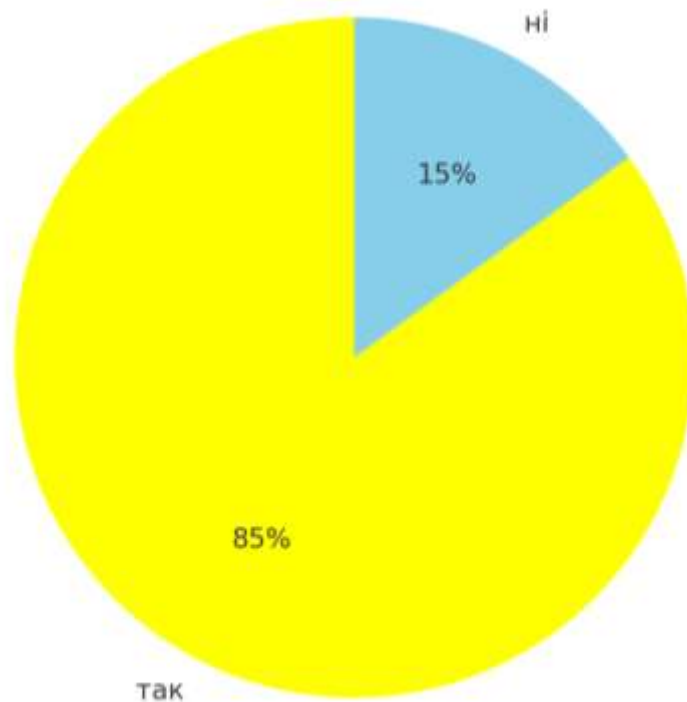


Рис. 2.8. Соціальна значущість роботи науково-педагогічних працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ)

У цьому контексті важливо відзначити участь працівників ТНМУ у волонтерських медичних місіях на деокупованих територіях України, участь у програмі «Лікарі без кордонів», а також залучення студентів і викладачів університету до проєктів МОЗ та ВООЗ з інформування населення про вакцинацію та профілактику інфекційних захворювань [5], [61].

Утім, 15% опитаних вказали, що не відчують соціальної значущості своєї праці [61]. Це тривожний сигнал, що може свідчити про наявність професійного вигорання [59], емоційного виснаження, недооцінки власного внеску у колективну діяльність або недостатню комунікацію між керівництвом та працівниками [9]. Такий стан потребує негайної уваги з боку адміністрації ТНМУ, зокрема впровадження системи заходів підтримки, включно з програмами профілактики вигорання [5], підвищення емоційного добробуту [19], організації менторських програм [52], заходів командоутворення, залучення до корпоративних та інноваційних проєктів [72].

Ці результати підкреслюють необхідність посилення акценту на нематеріальній мотивації у системі управління персоналом ТНМУ: створення умов для відчуття цінності кожного працівника [72], формування корпоративної

культури поваги й підтримки [19], запровадження механізмів публічного визнання досягнень (наприклад, оголошення подяк, нагородження грамотами, підтримка участі у престижних конференціях та грантових програмах) [72].

Ключовим завданням університету має стати формування комплексного підходу до розвитку персоналу, який враховує не лише матеріальні стимули [8], а й психологічну підтримку [72], професійне зростання [52], кар'єрні можливості [19], можливість бути почутим та долученим до прийняття управлінських рішень [19]. Це дозволить зміцнити команду [72], підвищити рівень задоволеності роботою [72] та створити середовище, де кожен працівник відчуває свою цінність та значущість у спільній місії університету [9].

Керівництво ТНМУ вже робить кроки у цьому напрямі, наприклад, реалізуючи програми менторства на базі кафедр (проект «Менторство як інструмент розвитку молодих фахівців») [52], підтримуючи участь працівників у проекті «Science Mentoring Programme» Європейської ради молодих учених [72], а також організовуючи корпоративні заходи – наприклад, День університету, наукові пікніки, спортивні турніри та мистецькі вечори для формування командного духу [72].

Перспективним напрямом є також залучення персоналу до участі у проєктах розвитку [5], внутрішніх ініціативах університету [9], наукових дослідженнях [72], освітніх заходах [72], що сприяє підвищенню їхньої залученості та мотивації [9]. Важливо підкреслити, що саме соціальна значущість роботи медичних працівників є потужним нематеріальним стимулом для підвищення ефективності їхньої діяльності [9], формування лояльності та професійної ідентичності [72].

Ці аспекти ще раз підтверджують важливість розвитку системи мотивації у ТНМУ [61], що має бути орієнтована на гармонійне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів [5], а також створення умов для реалізації професійного потенціалу кожного співробітника [61]. Завершує аналіз результатів дослідження наступна частина, де розглянуто питання навантаження персоналу та його вплив на мотивацію (див. рис. 2.9) [61].

Аналіз відповідей на запитання про адекватність робочого навантаження науково-педагогічного та медичного персоналу ТНМУ дозволяє зробити важливі висновки щодо впливу цього чинника на рівень мотивації працівників [29], [61].

Результати опитування показали, що 65% респондентів вважають своє навантаження надмірним [12], [14]. Такий показник свідчить про наявність певних проблем в організації праці, можливе перевантаження окремих співробітників, нерациональний розподіл обов'язків або недостатню оптимізацію кадрових ресурсів [35], [61]. Це створює ризики професійного вигорання, зниження продуктивності, зменшення мотивації та погіршення якості освітньої й медичної діяльності [24], [59].

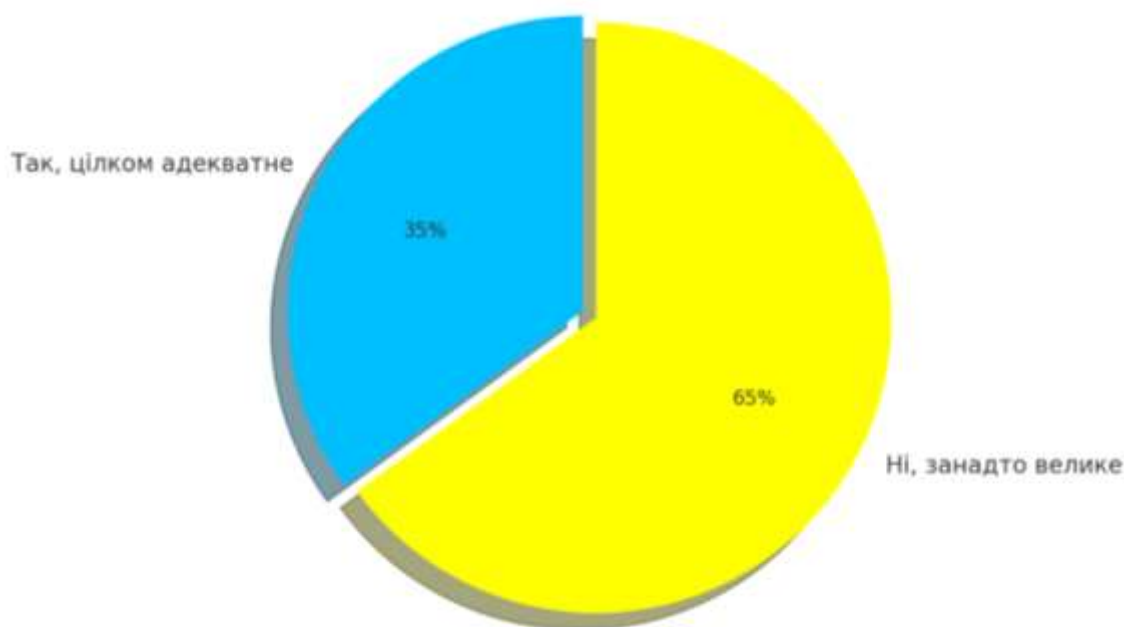


Рис. 2.9. Рівень завантаженості медичного та науково-педагогічного персоналу ТНМУ

Водночас 35% опитаних зазначили, що їхнє навантаження є цілком адекватним [29]. Цей результат свідчить про існування збалансованих умов праці у частини колективу, що є позитивним показником для університету [45]. Збереження такого балансу має стати стратегічним завданням керівництва ТНМУ, адже воно безпосередньо впливає на задоволеність працівників, їхню залученість до освітнього процесу, участь у наукових дослідженнях, якість підготовки майбутніх медичних фахівців та надання клінічної допомоги [27], [61].

Регулярний моніторинг рівня навантаження, оцінювання його впливу на ефективність роботи та психологічний стан персоналу мають стати обов'язковою складовою системи управління персоналом ТНМУ [28], [43]. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти в організації праці, розробляти заходи щодо їх усунення, оптимізувати робочі процеси та формувати здоровий мікроклімат у колективі [18].

Особливу увагу слід приділити впровадженню додаткових ініціатив для підвищення мотивації персоналу [14], [61]. Зокрема, результати опитування показали, що 40% респондентів вважають проведення спеціальних тренінгів важливим інструментом для розвитку своїх професійних навичок, підвищення кваліфікації та адаптації до сучасних викликів у сфері медичної освіти та охорони здоров'я [27], [43].

Крім того, важливим для колективу є проведення корпоративних заходів, що зміцнюють командний дух, сприяють розвитку неформальних комунікацій та формуванню позитивної атмосфери у колективі [14], [18]. Також варто впроваджувати програми наставництва та менторства, які допомагають передавати досвід, підтримувати молодих фахівців, сприяти їхній адаптації до професійного середовища та розвитку кар'єри (рис. 2.10) [3], [61].

Працівники, які відчують, що їхня думка враховується керівництвом, демонструють вищий рівень залученості, ініціативності та відданості спільній справі [18], [35]. Це підкреслює важливість формування відкритої системи комунікацій у ТНМУ, створення діалогу між адміністрацією та працівниками, впровадження програм визнання досягнень, розробки заходів для покращення умов праці, гнучкого графіку роботи та забезпечення сучасного робочого середовища [19], [24].

Таким чином, підтримка ефективного балансу навантаження, розвиток внутрішніх комунікацій, заохочення до навчання та участі в корпоративних заходах – це важливі складові системи мотивації персоналу ТНМУ, що сприяють досягненню стратегічних цілей університету [12], [14].

Як свідчать результати проведеного дослідження, ефективна система мотивації персоналу Тернопільського національного медичного університету

імені І. Я. Горбачевського потребує гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підтримки соціальної значущості праці та створення сприятливого середовища для розвитку працівників.

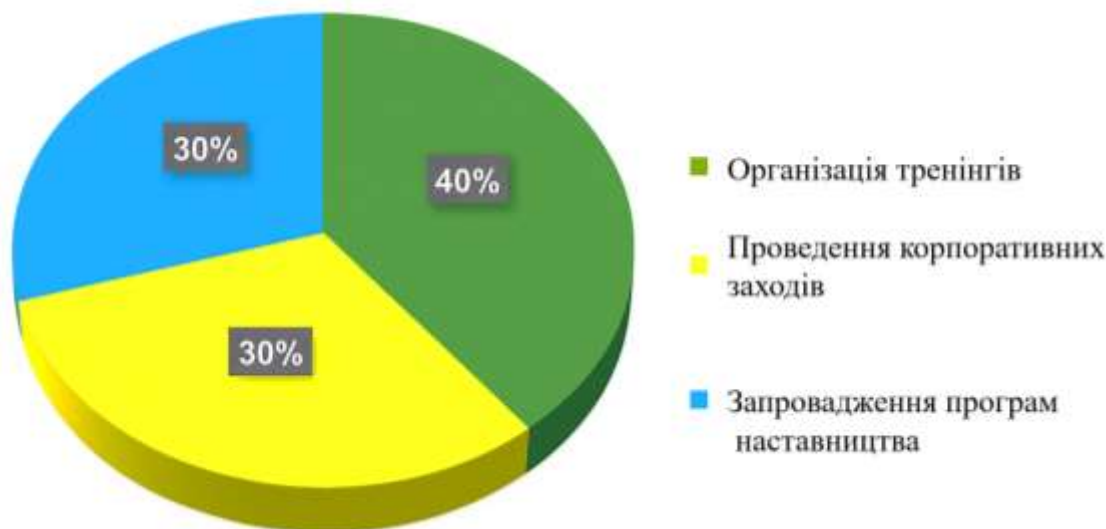


Рис. 2.10. Додаткова мотивація науково-педагогічних і медичних працівників ТНМУ

Для візуалізації ключових факторів, що впливають на рівень мотивації персоналу на рис. 2.11. подано узагальнені дані, які відображають основні напрямки мотиваційної політики ТНМУ.

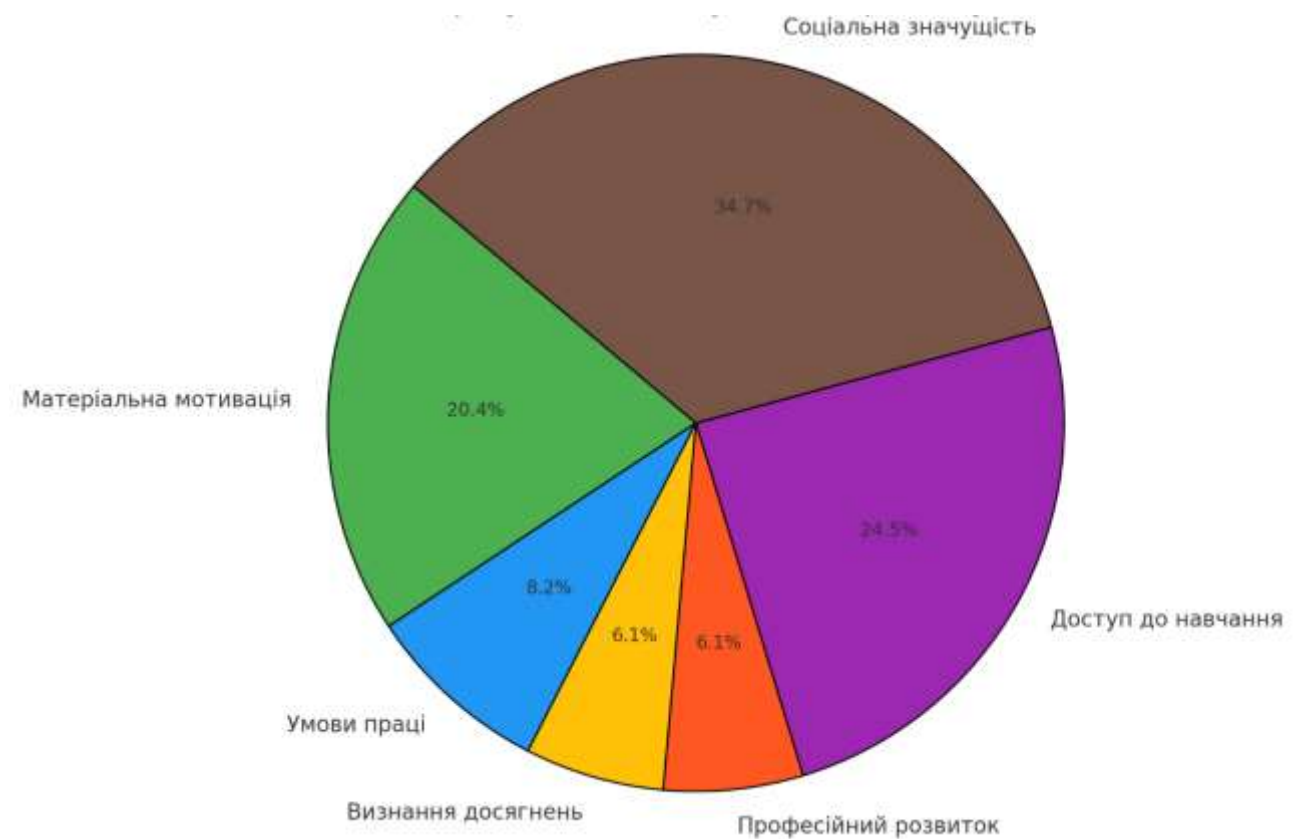


Рис. 2.11. Зведені результати опитування персоналу ТНМУ

Як проілюстровано на рис. 2.11., результати дослідження мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського демонструють комплексність системи мотивації та її ключові чинники. Найбільш вагомим стимулом залишається матеріальна мотивація (50%), що підтверджує потребу у фінансових заохоченнях і стабільності заробітної плати. Соціальна значущість професії (85%) – це потужний нематеріальний стимул, який формує відданість і гордість за свою роботу. Доступ до додаткового навчання (60%) та умови праці (20%) вказують на потребу у створенні сприятливого середовища для розвитку персоналу. Визнання досягнень (15%) та професійний розвиток (15%) залишаються важливими аспектами, що підсилюють мотивацію через відчуття особистого внеску та можливості кар'єрного зростання. Ці дані свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації в ТНМУ, орієнтованої на поєднання фінансових і нематеріальних стимулів, розвиток освітнього середовища, підтримку ментального здоров'я та посилення комунікації між керівництвом і колективом.

Отже, мотивація працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського є комплексним і багатограним процесом, що безпосередньо впливає на якість підготовки майбутніх медичних фахівців, результативність наукових досліджень та рівень надання медичної допомоги пацієнтам.

Результати проведеного аналізу свідчать про високий рівень усвідомлення соціальної значущості роботи працівниками ТНМУ. Більшість респондентів вважають свою діяльність важливою для суспільства, що підкреслює їхню залученість і відданість місії університету. Оцінювання навантаження показало, що у більшості випадків співробітники сприймають його як адекватне, проте близько третини опитаних вказали на надмірне навантаження, що створює ризики професійного та емоційного вигорання, зниження мотивації та якості виконання обов'язків.

Важливим є також висновок про наявність можливостей для професійного розвитку у ТНМУ, проте доступ до додаткового навчання, стажувань та участі у

міжнародних програмах є обмеженим. Це вказує на потребу у розширенні спектра освітніх послуг для персоналу, розвитку програм підвищення кваліфікації та академічної мобільності.

Серед інших важливих проблем, які потребують уваги керівництва, варто відзначити необхідність розширення програм підтримки працівників. Зокрема, доцільно активізувати проведення тренінгів, семінарів з профілактики емоційного вигорання, організацію менторських програм для обміну досвідом, впровадження корпоративних заходів для формування командного духу та розвитку внутрішніх комунікацій.

Ці аспекти свідчать про потребу у вдосконаленні кадрової політики ТНМУ, яка має орієнтуватися на створення сучасної, гнучкої системи розвитку персоналу, посилення мотиваційних програм, формування середовища підтримки та відкритого діалогу між адміністрацією та колективом. Такий підхід дозволить не лише підвищити рівень задоволеності роботою, а й забезпечить стійкий розвиток університету як провідного закладу медичної освіти та науки.

Висновки до другого розділу

Проведене дослідження Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського дозволило комплексно оцінити сучасний стан системи мотивації персоналу та її роль у забезпеченні стратегічних цілей розвитку закладу. Аналіз показав, що ТНМУ є потужним багатoproфільним центром медичної освіти, науки та клінічної практики, який об'єднує підготовку висококваліфікованих медичних кадрів, проведення наукових досліджень та надання медичних послуг на базі університетських клінік. Ефективність діяльності університету значною мірою визначається якістю роботи його кадрового потенціалу, мотивацією науково-педагогічного та медичного персоналу, а також створеними умовами для їх професійного розвитку та самореалізації.

Результати опитування працівників університету засвідчили, що основним мотиватором для 50% респондентів є матеріальна винагорода: заробітна плата,

премії, доплати за науковий ступінь та навантаження. Водночас 20% учасників дослідження вказали на важливість умов праці: наявність сучасного обладнання, доступу до інформаційних ресурсів, зручного графіку роботи, зон відпочинку та психологічної підтримки. Ще 15% респондентів підкреслили значення визнання досягнень через грамоти, подяки, участь у грантових проєктах та конференціях. Ці дані підкреслюють необхідність удосконалення мотиваційного механізму, спрямованого на поєднання фінансових і нефінансових стимулів.

Окреме занепокоєння викликає обмеженість доступу працівників ТНМУ до додаткового навчання та професійного розвитку: понад 60% респондентів зазначили, що вони не мають можливості проходити курси підвищення кваліфікації, брати участь у стажуваннях, міжнародних програмах чи наукових обмінах. Така ситуація створює ризики зниження конкурентоспроможності кадрового складу університету, затримки впровадження сучасних методів лікування та діагностики, а також негативно впливає на якість надання медичних послуг. Цей аспект потребує особливої уваги з боку адміністрації університету та розробки системи підтримки безперервного навчання, зокрема через розширення партнерств, участь у міжнародних програмах (наприклад, Erasmus+, Horizon Europe), організацію стажувань у закордонних клініках і наукових центрах.

Ще одним важливим фактором, виявленим під час дослідження, є надмірне навантаження: 65% респондентів вважають свій робочий ритм занадто інтенсивним, що підвищує ризики професійного вигорання та зниження продуктивності праці. Це вказує на потребу у впровадженні гнучких підходів до управління робочим часом, оптимізації розподілу обов'язків, розвитку системи підтримки ментального здоров'я, запровадження програм наставництва та менторства, а також формування балансу між особистим життям і професійною діяльністю.

Важливим підсумком дослідження є те, що попри окремі проблеми, більшість співробітників ТНМУ демонструють високий рівень професійної ідентичності: 85% респондентів визнають соціальну значущість своєї роботи, що свідчить про відданість місії університету, готовність розвиватися, брати участь у проєктах та ініціативах для підвищення якості освіти, медичної допомоги та

наукових досліджень. Це є потужним ресурсом для розвитку корпоративної культури університету та формування стійкої команди однодумців.

Отже, система мотивації персоналу ТНМУ потребує подальшого вдосконалення шляхом впровадження комплексного підходу, що поєднує фінансові стимули, можливості для професійного розвитку, підтримку психологічного здоров'я, визнання досягнень, розвиток внутрішніх комунікацій та залучення персоналу до управлінських рішень і стратегічного планування. Лише за таких умов університет зможе залишатися конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг, забезпечувати високий рівень підготовки медичних кадрів, розвивати науку та надавати якісні медичні послуги в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ І. Я. ГОРБАЧЕВСЬКОГО В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Проблеми мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського в умовах трансформаційних змін системи вищої освіти

Мотивація працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського (ТНМУ) є ключовим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність освітнього процесу, розвиток наукових досліджень, впровадження інновацій та якість надання медичної допомоги [29], [61]. У сучасних умовах системних трансформацій — реформування медичної освіти, впровадження нових стандартів фінансування, підвищення вимог до підготовки фахівців, інтеграції в міжнародний науковий простір, а також в умовах воєнного стану — виникають численні проблеми, що ускладнюють формування ефективної та стійкої системи мотивації персоналу [35], [66].

Результати проведеного дослідження серед працівників ТНМУ дозволили деталізувати основні проблеми мотиваційної системи, характерні як для всієї сфери охорони здоров'я України, так і для нашого університету зокрема:

1. Недостатнє фінансове забезпечення медичної та освітньої сфери. За результатами опитування, 50% працівників ТНМУ вказали, що матеріальна мотивація залишається основним стимулом для ефективної роботи. Проте рівень заробітної плати часто не відповідає обсягу навантаження, складності завдань і внеску працівників у розвиток університету [7], [35]. Наприклад, молодий науковець, лікар-інтерн або викладач-початківець отримує зарплату на рівні 10–15 тис. гривень, що є недостатнім для забезпечення гідного рівня життя, особливо в умовах інфляції, воєнного стану та високих цін на товари й послуги [66]. Для порівняння: середня заробітна плата медичних працівників в Україні у 2024 році становить близько 20 тис. гривень, тоді як у країнах Європи цей показник у 3-5

разів вищий [5]. Крім того, існує проблема непрозорого механізму розподілу премій, надбавок та додаткових виплат: працівники часто не розуміють, за якими критеріями нараховуються фінансові стимули, що призводить до зниження довіри до адміністрації та створює напруженість у колективі [29]. В окремих випадках премії надаються епізодично, що зменшує мотиваційну цінність таких виплат [61].

2. Недосконалість системи оцінювання праці. У ТНМУ, як і в багатьох закладах вищої освіти України, відсутні чітко прописані критерії оцінювання результативності роботи працівників [35]. Атестаційні процедури часто носять формальний характер і не враховують реальні професійні досягнення співробітників, їхній внесок у розвиток освітніх програм, наукових проєктів, публікаційної активності чи участі у грантових ініціативах [66]. Наприклад, молодий викладач, який бере участь у міжнародних проєктах (Erasmus+, Horizon Europe), не завжди отримує додаткові стимули або підтримку, оскільки ці зусилля не завжди включені до системи оцінювання [24]. Немає чітких індивідуальних планів розвитку, індикаторів ефективності (KPI), що могли б забезпечувати справедливий розподіл стимулюючих виплат і створювати умови для кар'єрного зростання [45]. Це призводить до демотивації співробітників і знижує їхню зацікавленість у розвитку власних компетенцій та підвищенні результативності [45].

3. За результатами опитування, понад 65% співробітників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського вважають своє навантаження надмірним. Це є однією з найбільш гострих проблем, яка потребує системного вирішення [35]. Поєднання викладацької, наукової, адміністративної та клінічної діяльності створює значний додатковий тиск на працівників, особливо у складних умовах воєнного стану [66]. Часті надурочні години, робота у вихідні дні, участь у конференціях, підготовка наукових публікацій, робота у лікарнях університетської клініки під час повітряних тривог або обмеженого доступу до ресурсів – усе це формує хронічний стрес і сприяє розвитку професійного та емоційного вигорання [9], [19]. Багато співробітників відзначають, що у них практично відсутній час на повноцінний відпочинок і

відновлення сил, що ускладнює підтримання балансу між особистим життям і роботою [14]. Така ситуація не лише знижує рівень задоволеності працею, а й створює ризики втрати висококваліфікованих кадрів, особливо молодих спеціалістів [66]. Підвищене навантаження також стає бар'єром для професійного розвитку, адже працівники просто не мають часу на участь у програмах підвищення кваліфікації чи грантових проєктах [29], [61].

4. Нематеріальна мотивація є потужним інструментом стимулювання персоналу, проте в ТНМУ її потенціал використовується недостатньо. Лише близько 15% опитаних співробітників зазначили, що отримують моральну підтримку, визнання своїх досягнень або можливість брати участь у цікавих проєктах і заходах. На практиці системні заходи щодо відзначення заслуг працівників (оголошення подяк, нагородження грамотами, включення до складу наукових комісій, участь у престижних конференціях, залучення до міжнародних проєктів, наприклад, Erasmus+, Horizon Europe) реалізуються епізодично і не є інтегрованою частиною кадрової політики університету [29], [61]. Це призводить до того, що значні наукові, педагогічні та клінічні досягнення окремих працівників залишаються поза увагою. Водночас світовий досвід показує, що системне визнання заслуг (як публічне, так і індивідуальне) сприяє формуванню відданості місії університету, підвищує самооцінку працівників та стимулює до нових результатів. Формування культури визнання та підтримки в колективі має стати одним із пріоритетів розвитку системи мотивації в ТНМУ.

5. Працівники ТНМУ часто стикаються з надмірною бюрократизацією процесів, що призводить до значних втрат робочого часу і зниження ефективності їхньої діяльності. Заповнення численних звітів, таблиць, форм, дублювання документів у різних системах (наприклад, паперові звіти + електронні версії), участь у нескінченних нарадах замість виконання основних професійних обов'язків – усе це зменшує мотивацію та створює відчуття нерационального використання робочого часу [29], [61]. Особливо гостро ця проблема проявляється у клінічних підрозділах, де лікарі та викладачі змушені витрачати час на адміністративні завдання замість надання якісної медичної допомоги або проведення наукових досліджень. Додатковим демотиваційним

чинником є дефіцит сучасного обладнання у ряді кафедр та клінічних баз: застарілі навчальні матеріали, недостатня кількість сучасних діагностичних і лікувальних приладів, обмежений доступ до міжнародних баз даних і наукових публікацій. Це обмежує можливості працівників для впровадження інновацій, стримує їхню професійну реалізацію та знижує конкурентоспроможність університету на міжнародному рівні.

6. Формування ефективної системи мотивації персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського значною мірою залежить від керівництва університету та його структурних підрозділів. Проте результати дослідження показали, що в управлінській діяльності часто бракує стратегічного бачення розвитку кадрової політики, а увага до розвитку молодих фахівців, впровадження програм наставництва та менторства залишається недостатньою [29], [61]. Лише окремі кафедри та відділи ініціюють створення умов для залучення молодих кадрів, системної роботи в цьому напрямі немає. Молоді викладачі, аспіранти, клінічні ординатори часто залишаються без чітких інструкцій щодо свого професійного розвитку, їхні потреби у кар'єрному зростанні, стажуваннях, науковій діяльності часто залишаються поза увагою.

Додатковою проблемою є слабка комунікація між адміністрацією університету та колективом [29], [61]. Багато працівників відзначають, що їхні пропозиції, зауваження чи потреби не завжди враховуються під час ухвалення управлінських рішень. Відсутність зворотного зв'язку створює атмосферу недовіри, знижує рівень залученості та мотивації персоналу, особливо в умовах високих навантажень та роботи у складних умовах воєнного стану. Також бракує платформ для відкритого обговорення проблем колективу, регулярних зустрічей з керівництвом, прозорого інформування про стратегічні цілі університету, що могло б підвищити рівень залученості персоналу до спільної роботи над досягненням місії закладу.

Мотивація персоналу ТНМУ – це багатогранний, складний процес, який потребує комплексного підходу та врахування сучасних викликів, зокрема впливу повномасштабної війни, реформування медичної освіти, децентралізації управління, високої конкуренції на ринку праці, а також вимог міжнародних

освітніх та наукових стандартів [12], [29], [61]. У цих умовах важливо формувати сучасну кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий розвиток людського капіталу, підтримку ментального здоров'я, формування корпоративної культури взаємопідтримки та залучення працівників до ухвалення рішень [9], [17], [59].

Ефективна система мотивації в ТНМУ може функціонувати лише за умови, що вона реалізується як цілісний, інтегрований механізм, де всі елементи взаємопов'язані й підсилюють один одного [8], [35], [66]. Така система повинна включати:

- Матеріальне стимулювання: достойна заробітна плата, премії, надбавки (за науковий ступінь, стаж роботи, педагогічне чи клінічне навантаження), оплата понаднормових годин і нічних змін, соціальні гарантії (медичне страхування, оплачувані відпустки, матеріальна допомога, програми оздоровлення) [7], [62], [69].

- Нематеріальне стимулювання: визнання досягнень через подяки, грамоти, нагороди; публічне відзначення результатів; участь у грантових програмах; можливість презентації досвіду на конференціях (зокрема Erasmus+, Horizon Europe, програми обміну з університетами Європи) [10], [35], [70].

- Кар'єрне зростання та професійний розвиток: доступ до програм підвищення кваліфікації, стажування (включаючи міжнародні, наприклад, у Польщі, Чехії, Німеччині), навчання на онлайн-платформах Coursera, Medscape, участь у наукових обмінах, проєктах та колабораціях [5], [23], [61].

- Організаційні чинники: чіткий розподіл обов'язків, прозорість процесів, зручний графік роботи, сучасне робоче середовище, оснащення лабораторій і клінічних баз сучасним обладнанням, доступ до міжнародних баз даних, електронних ресурсів і наукових платформ [6], [43], [67].

- Психологічна підтримка: здоровий мікроклімат, програми профілактики вигорання (наприклад, тренінги «SOLOMIYA», заходи психологічної допомоги), підтримка молодих спеціалістів, регулярні зустрічі керівництва з колективом [12], [35], [72].

- Моральні аспекти: формування відчуття значущості праці кожного співробітника, підтримка командного духу, залучення до важливих проєктів, розвиток корпоративної культури єдності та підтримки [29], [61].

- Індивідуальний підхід: врахування особистих потреб працівників, гнучкість у розподілі обов'язків, створення можливостей для кар'єрного зростання відповідно до інтересів і компетенцій [29], [61].

Ключова роль у реалізації такого комплексного механізму належить керівництву університету [12], [35], [61]:

- Забезпечення прозорих правил розподілу премій, доплат і винагород [31], [33];
- Оснащення університету сучасною технікою, оптимальний розподіл навантаження [61];
- Організація стажувань, участі у міжнародних конференціях, залучення до проєктів [61];
- Регулярні зустрічі для зворотного зв'язку, врахування пропозицій і зауважень працівників [47];
- Розвиток корпоративного середовища, заходів для командоутворення, профілактики вигорання [66], [72];
- Системний моніторинг ефективності мотиваційних заходів та своєчасне їх коригування [61].

Окремою проблемою, яка потребує особливої уваги в умовах воєнного стану, є низький рівень адаптації системи мотивації до екстремальних умов [14], [19], [59].

Працівники Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського, особливо ті, хто працює на клінічній базі, щоденно стикаються з надзвичайно високим рівнем стресу, ризиком для життя та здоров'я [59]. Повітряні тривоги, загроза обстрілів, постійна напруга через воєнну ситуацію – ці фактори створюють серйозні психологічні навантаження, що часто призводять до професійного вигорання, хронічної втоми та емоційного виснаження [66], [67]. Не менш критичним є перевантаження персоналу через

мобілізацію частини співробітників, скорочення кадрового резерву та збільшення обсягу робіт, особливо у періоди пікових навантажень [61].

В умовах обмеженого доступу до ресурсів – навчального обладнання, сучасних освітніх технологій, фінансування наукових проектів – працівники закладів вищої освіти змушені шукати альтернативні рішення, що впливає на якість освітнього процесу, наукових досліджень та знижує конкурентоспроможність університету [61]. Відсутність належної логістики, затримки у постачанні необхідних матеріалів, складнощі із забезпеченням безпечних умов праці та комфортного освітнього середовища – все це потребує створення адаптованої системи підтримки персоналу, яка має бути невід’ємною частиною загальної кадрової політики закладу вищої освіти [14], [19], [59].

Попри ці складнощі, колектив ТНМУ продовжує виконувати важливу місію: забезпечує навчальний процес, проводить наукові дослідження, активно бере участь у волонтерських ініціативах [47], [66]. Зокрема, багато працівників залучені до надання медичної допомоги військовим та цивільному населенню, беруть участь у благодійних проєктах зі збору коштів і матеріальної допомоги, допомагають організовувати навчальні заходи для військових медиків, підтримують молодь та студентів у період складної психологічної адаптації [66], [72]. Такі приклади – свідчення високої громадянської свідомості та професійної відданості працівників ТНМУ, які мають бути визнані та підтримані на рівні університету [31], [61].

У цих умовах система мотивації ТНМУ має враховувати специфіку воєнного часу та створювати додаткові інструменти підтримки персоналу [59],[61], [72]. Це можуть бути:

- Програми психологічної підтримки та відновлення, наприклад тренінги стрес-менеджменту, психологічні консультації, групові заходи для зниження емоційної напруги [66], [72].
- Організація регулярних тренінгів щодо надання першої психологічної допомоги колегам і пацієнтам, підготовка до дій у надзвичайних ситуаціях [66], [72].

- Запровадження програм менторства, особливо для молодих фахівців, які стикаються з тиском нових реалій [72].
- Підвищення прозорості управлінських рішень, регулярні зустрічі адміністрації з колективом для обговорення актуальних питань, врахування думок співробітників при плануванні розвитку університету [31], [61].
- Створення середовища взаємопідтримки через корпоративні заходи, ініціативи, які об'єднують колектив навколо спільної місії, наприклад, участь у благодійних марафонах, підтримка внутрішніх волонтерських ініціатив, відзначення досягнень працівників [66], [72].

Отже, проблеми мотивації працівників ТНМУ мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх вирішення. Важливо розуміти, що сьогодні мотивація — це не лише питання зарплати, а перш за все створення безпечного, підтримуючого, гнучкого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність, має можливість розвиватися, отримувати визнання за свою працю та бути частиною єдиної команди. Це передбачає інтеграцію фінансових, психологічних, організаційних і моральних стимулів, які мають працювати синергійно, підтримуючи співробітників у їхній професійній діяльності та забезпечуючи їхню мотивацію навіть в умовах постійних викликів і стресових ситуацій.

Збереження і розвиток кадрового потенціалу університету, підвищення якості освітніх та медичних послуг, стимулювання наукових досліджень — усе це можливе лише за умови формування сучасної, гнучкої, адаптивної системи мотивації, яка враховуватиме реальні потреби та очікування персоналу ТНМУ.

На основі проведеного дослідження стає очевидною потреба у розробці та впровадженні власної моделі мотивації персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського. Ця модель має враховувати специфіку роботи закладу вищої освіти в умовах воєнного стану, реформування освітньої сфери та глобальних викликів сучасності. Вона повинна стати дієвим інструментом управління персоналом, що поєднуватиме фінансові, нематеріальні, організаційні та психологічні стимули, сприятиме залученню співробітників до освітнього і наукового процесів, підвищуватиме їхню стійкість

та мотивацію. Розробка такої моделі — необхідний крок для підвищення ефективності кадрової політики, збереження команди, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення стабільної роботи університету в сучасних умовах.

3.2. Напрями удосконалення системи управління персоналом Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського з урахуванням мотиваційної складової

Система мотивації персоналу є ключовою складовою загальної системи управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти, зокрема в університетах [35], [66]. Вона тісно інтегрована у всі аспекти кадрової політики та безпосередньо впливає на якість підготовки фахівців, розвиток наукових досліджень і підвищення конкурентоспроможності освітніх програм [45], [9], [61]. У Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського система мотивації персоналу відіграє особливо важливу роль як стратегічний інструмент управління людським капіталом, що забезпечує залученість співробітників, стимулює їхню активність і сприяє досягненню спільних цілей закладу [3], [66]. Ефективність діяльності персоналу ТНМУ значною мірою залежить від правильного підходу до організації роботи, чіткої кадрової політики, рівня мотивації та стимулювання співробітників [61], [29].

В умовах реформування системи вищої освіти, воєнного стану, нестабільної економічної ситуації та високої конкуренції на ринку праці, створення ефективної системи мотивації набуває особливого значення [14], [66]. Проведене дослідження показало, що інтеграція сучасних підходів до мотивації дозволяє вирішити низку актуальних проблем: зменшити рівень емоційного вигорання, підвищити задоволеність працею, знизити ризики плинності кадрів, а також підвищити залученість працівників до освітнього та наукового процесів [61], [66], [29].

Таким чином, удосконалення системи управління мотивацією працівників ТНМУ потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та психологічні стимули [35], [45]. ТНМУ, як провідний заклад

вищої освіти України, має розробити та впровадити власну модель управління мотивацією персоналу, орієнтовану на специфіку роботи закладу в умовах воєнного стану, реформування системи освіти та трансформаційних змін у суспільстві [66], [61]. В основу цієї моделі мають бути покладені результати досліджень, кращі міжнародні практики (зокрема досвід співпраці ТНМУ з програмами Erasmus+, Horizon Europe, університетами Польщі, Німеччини, Чехії) [61], [45] та пропозиції працівників університету, що були визначені в ході проведеного опитування [29], [66]:

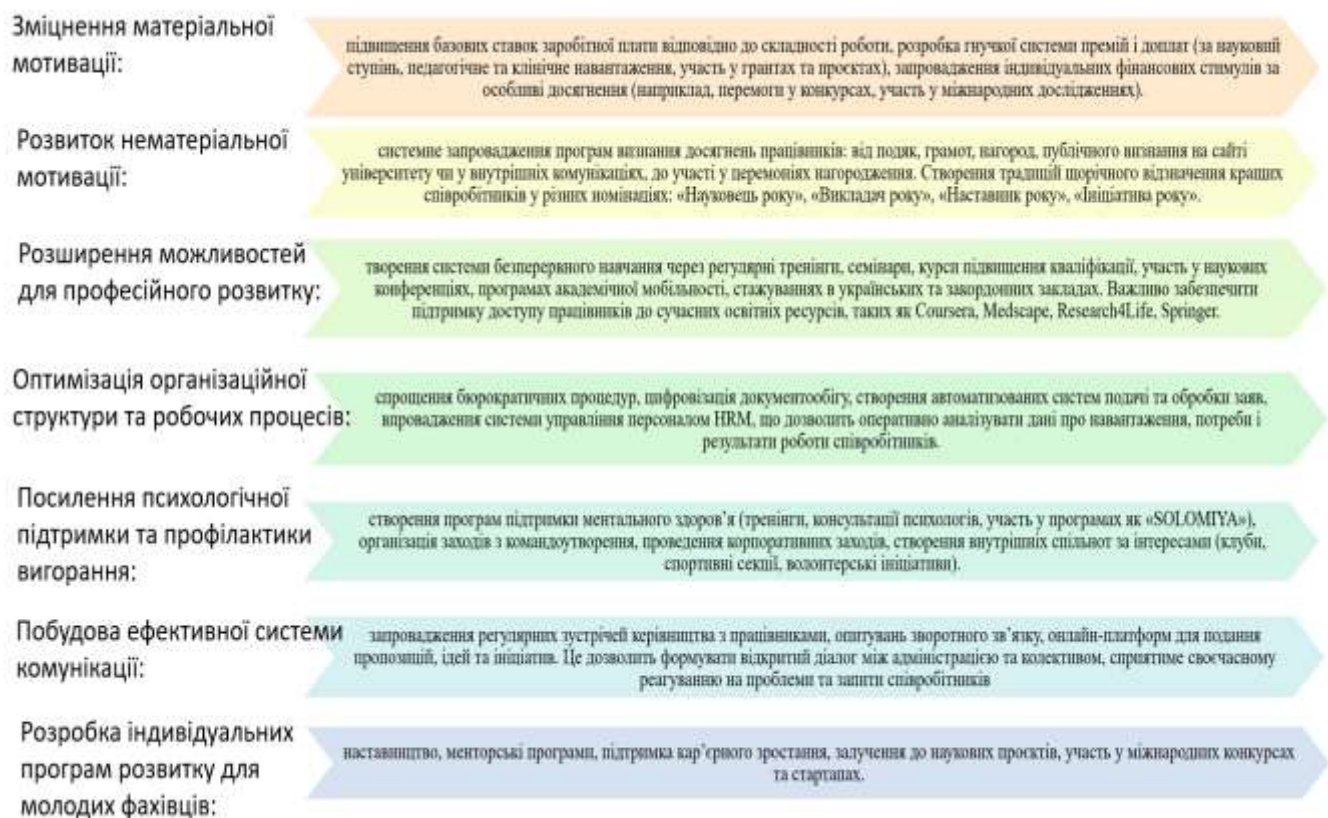


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення системи управління персоналом у ТНМУ з урахуванням мотиваційної складової

Удосконалення системи управління персоналом у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського має ґрунтуватися на принципах комплексності, системності, прозорості, орієнтації на потреби співробітників та врахування сучасних викликів у сфері вищої освіти [29], [61], [66]. Особлива увага має приділятися розвитку кадрового потенціалу, створенню сприятливих умов для професійного зростання, формуванню позитивного мікроклімату, а також зміцненню корпоративної культури єдності та взаємопідтримки [45], [9], [35]. Впровадження цих напрямів дозволить

підвищити рівень задоволеності працівників, знизити ризики професійного вигорання, забезпечити стабільність кадрового складу університету та сприяти його стійкому розвитку в умовах воєнного стану, реформування системи освіти та глобальних викликів сучасності [14], [61], [66] (табл. 3.1).

Як ілюструє табл. 3.1, для удосконалення системи управління мотивацією персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського визначено комплекс заходів, які охоплюють ключові напрями: зміцнення матеріальної та нематеріальної мотивації, розвиток професійного потенціалу, оптимізацію організаційних процесів, створення системи психологічної підтримки, комунікації та підтримки молодих кадрів [61]. Зазначені напрями є відповіддю на актуальні виклики, що постали перед закладом у сучасних умовах реформування вищої освіти, глобальних змін у суспільстві та воєнного стану [29].

Детальніше зупинимося на кожному з напрямів удосконалення, проаналізувавши поточний стан, проблеми та очікувані результати запровадження пропонованих заходів [61].

1. За результатами опитування серед працівників ТНМУ, 50% респондентів вважають заробітну плату ключовим мотиватором [29]. Однак реальний рівень оплати часто не відповідає навантаженню: середня зарплата молодого викладача або науковця становить 11 000-15 000 грн, що вдвічі менше за ринкові показники приватного сектора (25 000-30 000 грн). Для порівняння, середня зарплата викладачів закладів вищої освіти у країнах ЄС — близько 2 500 євро (100 000 грн) [61].

Модель удосконалення управління системою мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського

Напрями удосконалення	Заходи (деталізація)	Очікувані результати	Приклади реалізації в ТНМУ	Кейс-аналоги в інших університетах
Зміцнення матеріальної мотивації	Підвищення базових ставок, премій, гнучкі доплати, участь у грантах, індивідуальні фінансові стимули	Підвищення фінансової задоволеності, зниження плинності кадрів	Участь у проєктах Erasmus+, Horizon Europe, надбавки за ступінь, премії за публікації у Scopus, Web of Science	Програма «Top Scientists» в Каунаському медичному університеті, система бонусів у Варшавському медунівері
Розвиток нематеріальної мотивації	Система визнання досягнень, подяки, конкурси, участь у заходах	Формування іміджу, залученість	Нагородження «Викладач року», «Науковець року», грамоти від ректора	Конкурс «Academic Excellence Awards», Будапештський університет
Розширення можливостей для професійного розвитку	Тренінги, семінари, стажування, доступ до платформ	Зростання кваліфікації, інноваційна діяльність	Курси на Coursera, Medscape, участь у проєктах з університетами Німеччини, Польщі, Чехії	Програма наукової мобільності в Університеті Барселони, стипендії Chevening
Оптимізація організаційної структури та процесів	Автоматизація документообігу, цифровізація, HRM-системи	Зменшення бюрократії, продуктивність	Впровадження системи електронних заяв, електронного кабінету співробітника	Система HRM у Лундському університеті (Швеція)
Підтримка ментального здоров'я персоналу	Програми підтримки ментального здоров'я, профілактика вигорання	Покращення емоційного клімату	Програма «SOLOMIYA», тренінги з психологами, волонтерська робота	Центр ментального здоров'я в Університеті Торонто, тренінги «Resilience & Wellbeing»
Залучення персоналу до управління	Регулярні зустрічі, опитування, прозорість рішень	Зміцнення довіри, участь у прийнятті рішень	Зустрічі з ректором, онлайн-платформа для опитувань, анкетування співробітників	«Open-door policy» в Лондонському університеті, платформа «Ideas Box» у Вільнюському університеті
Адаптація системи мотивації ТНМУ до екстремальних умов	Наставництво, менторство, кар'єрне консультування	Підтримка професійного зростання молоді	Програма «Наставник ТНМУ», кар'єрні консультації, залучення до проєктів	Система «Junior Researcher Program» у Гельсінкі, «Academic Career Paths» в Університеті Цюріха

Для вирішення проблеми заплановано:

- ✓ Підвищення тарифних ставок на 20-25% протягом двох років [61].
- ✓ Впровадження доплат за участь у наукових дослідженнях (5-7% окладу), керівництво грантами (10% окладу), залучення студентів до науки (3-5% окладу) [29].

- ✓ Виплати за публікації у Scopus/Web of Science: від 3 000 до 10 000 грн залежно від рівня журналу [61].

- ✓ Запровадження відкритого рейтингу працівників, де відобразатимуться досягнення, кількість балів, участь у проектах [29].

Очікуваний результат: підвищення середньої зарплати на 25-30%, рівня задоволеності оплатою — з 55% до 80% за 3 роки, зниження ризику відтоку молодих кадрів [61].

Нематеріальна мотивація у системі управління персоналом ТНМУ наразі залишається недостатньо розвиненою [29]. Нині лише 15% співробітників ТНМУ отримують моральне визнання [61]. Понад 60% вказують на відсутність системного підходу до заохочення [29]. Це призводить до вигорання та зниження лояльності [61].

План заходів:

- ✓ Щоквартальні церемонії вручення грамот, подяк, відзнак за проекти, публікації, наставництво [29].

- ✓ Щорічна церемонія «Люди ТНМУ»: нагородження 10% кращих співробітників за наукову діяльність, викладання, клінічну практику [61].

- ✓ Програма менторства: 5% надбавки для наставників, кураторів наукових гуртків [29].

- ✓ Розширення участі у програмах Erasmus+, Horizon Europe: +20% щороку, щонайменше 30 стажувань на рік [61].

- ✓ База історій успіху працівників ТНМУ на сайті університету (щомісяця) [29].

Очікуваний результат: зростання рівня задоволеності нематеріальною мотивацією до 60% протягом 3 років, формування культури визнання та командної взаємодії, зниження рівня вигорання [61].

3. Розвиток кадрового потенціалу є стратегічним завданням ТНМУ, особливо в умовах війни, реформування медичної освіти та глобальних викликів [3], [35]. За результатами опитування, лише 40% працівників відчувають доступ до програм розвитку, тоді як 60% вказали на обмеження через фінансування, інформаційний вакуум або складнощі організації участі [14].

Для усунення проблем передбачено такі заходи [9], [45]:

✓ Щорічне зростання кількості стажувань за кордоном на 30% (програми Erasmus+, Horizon Europe, DAAD) [47], [61], що дозволить щонайменше 50 співробітникам брати участь у міжнародних навчальних візитах, стажуваннях і обмінах.

✓ Проведення не менше 10 тренінгів, воркшопів і семінарів на рік з актуальних тем: сучасні медичні технології, педагогічні інновації, лідерство, цифрові інструменти (Moodle, Coursera, Medscape) [61].

✓ Індивідуальні плани розвитку (IDP) для всіх працівників університету – їх запровадження дозволить протягом 3 років покрити 100% персоналу та забезпечить персоналізацію розвитку [26].

✓ Стимулювання участі у наукових проєктах – премії від 5% до 15% до окладу за участь у грантах та організація щорічного конкурсу на кращу наукову ініціативу [21].

✓ Створення кадрового резерву: підготовка 20% керівного складу університету протягом 2 років через менторські програми, тренінги, стратегічні сесії [45].

Очікується, що ці кроки підвищать рівень задоволеності працівників щодо можливостей розвитку з 40% до 75% за 3 роки [61], а також зміцнять імідж ТНМУ як університету, що інвестує у свій людський капітал [9].

4. Оптимізація організації робочого процесу як фактор підвищення мотивації [61]. Опитування показало: 65% співробітників ТНМУ вважають бюрократію та неефективні процедури основними проблемами, що уповільнюють роботу [3], [35]. Зокрема, понад 50% вказують на дублювання завдань і відсутність чітких алгоритмів [45].

Для вирішення цих проблем планується [9]:

✓ Впровадження електронного документообігу (EDMS) та автоматизації звітності (навчальні навантаження, наукова діяльність, фінанси). Це дозволить скоротити час на підготовку документів на 40-50%, а кількість помилок – на 60% [61].

✓ Оптимізація адміністративних процедур: скорочення обов'язкових звітів, створення єдиного інформаційного порталу, що зменшить час обробки запитів на 30% [61].

✓ Проведення внутрішніх аудитів ефективності кожні півроку для виявлення проблем і їх вирішення [45].

✓ Залучення додаткового адміністративного персоналу (+15%) та створення відділу автоматизації і цифрової трансформації для впровадження нових інструментів [61].

✓ Щорічне проведення не менше 10 тренінгів із цифрової грамотності, що підвищить компетентність співробітників [9], [45].

Очікуваний результат: скорочення часу на адміністративні завдання на 30-40% протягом 2 років, підвищення задоволеності організаційною культурою з 55% до 80%, покращення ефективності роботи підрозділів [61].

5. Підтримка ментального здоров'я персоналу як ключовий фактор стійкості ТНМУ. В умовах війни та високого стресового навантаження підтримка ментального здоров'я працівників ТНМУ є критично важливою складовою системи мотивації [14], [21], [43], [61]. За результатами опитування, 45% працівників вказали на потребу у системній психологічній підтримці, профілактиці вигорання та створенні безпечного середовища [14], [43]. На сьогодні університет надає психологічну допомогу переважно в індивідуальному порядку та екстрених випадках, що є недостатнім [21].

Для вирішення проблеми заплановано [14], [43]:

- ✓ Програма «ТНМУ – здорове середовище», яка включатиме:
 - регулярні тренінги з профілактики стресу та вигорання (не менше 6 заходів на рік) [14];
 - групові сесії зі стрес-менеджменту (Mindfulness, CBT) [61];

- створення Центру психологічної підтримки, що обслуговуватиме щомісяця не менше 40 працівників [14], [21].

- ✓ Щотижневі онлайн-зустрічі «Відкритий діалог» для обговорення проблем і рішень із залученням керівництва та експертів [61].

- ✓ Доступ до платформ для ментального здоров'я: Coursera, Headspace, SoloMiya [21].

- ✓ Політика «Безпечне робоче середовище» — навчання з безпеки (1 раз на квартал), чіткі алгоритми дій у надзвичайних ситуаціях [43].

- ✓ Збільшення фінансування програм підтримки ментального здоров'я на 20% [14].

- ✓ Щорічний моніторинг рівня стресу серед персоналу з використанням шкал Maslach Burnout Inventory [43].

Очікувані результати: підвищення задоволеності працівників із 60% до 80% протягом 2 років [14], зниження рівня вигорання на 30-40% [61], створення стабільного середовища, що підтримує працівників навіть у воєнний час [43].

6. Залучення персоналу до управління: шлях до сильнішої корпоративної культури [21], [43]. Наразі лише 25% працівників ТНМУ вважають, що їхня думка враховується керівництвом [61]. Це свідчить про обмежену комунікацію та низьку залученість до управління [43].

Для виправлення ситуації заплановано [14], [43]:

- ✓ Створення Ради з розвитку персоналу при адміністрації ТНМУ: засідання щомісяця, представництво різних категорій працівників, публікація рішень на сайті університету [61].

- ✓ Щоквартальні стратегічні сесії для обговорення напрямів розвитку університету: очікується залучення щонайменше 50% працівників уже в перший рік [43].

- ✓ Онлайн-платформа для ідей та пропозицій: голосування, обговорення, впровадження щонайменше 10 ідей на місяць [21].

- ✓ Регулярне інформування персоналу: розсилки, інформаційні стенди, заходи – підвищення обізнаності про стратегію розвитку з 35% до 75% протягом року [14], [61].

- ✓ Програма «Голос співробітника»: участь у розробці регламентів, проектів розвитку, оцінці змін [43].
- ✓ Щорічні анкетування та презентація результатів на відкритих зборах [21].
- ✓ Оцінка ефективності через річні звіти Ради з розвитку персоналу та аналіз зворотного зв'язку [61].

Реалізація заходів дозволить підвищити залученість персоналу до управлінських рішень із 25% до 60% протягом двох років [61], зміцнити корпоративну культуру та створити атмосферу довіри та взаємоповаги в університеті [43].

7. Адаптація системи мотивації ТНМУ до екстремальних умов. В умовах повномасштабної війни та постійних кризових явищ адаптація системи мотивації персоналу ТНМУ є стратегічно важливим завданням [3], [35]. За результатами опитування, 65% працівників вказали на підвищений рівень стресу, тривоги за життя, складнощі з ресурсами та мобілізацією колег [61]. Це створює ризики для якості освітнього процесу, наукової діяльності та медичної допомоги [14].

Для зміцнення стійкості системи мотивації передбачено:

- ✓ Програма «ТНМУ – здорове середовище»: щомісячні тренінги з профілактики вигорання (6 заходів/рік), групові сесії, курс «SOLOMIYA» – охоплення 35% співробітників у перший рік [72].
- ✓ Кризові центри підтримки на базі клініки та Інституту медсестринства: психологічні, юридичні консультації [27].
- ✓ Стимулюючі виплати: 15% надбавки для працівників, залучених у волонтерські, евакуаційні проєкти (план – щомісяця 10% співробітників) [31].
- ✓ Забезпечення ресурсами: договори з постачальниками, оновлення запасів критичних матеріалів до кінця року [52].
- ✓ Банк кадрового резерву: залучення 20% молодих працівників, підготовка планів ротації для запобігання вигоранню [19].
- ✓ Щоквартальний аудит ризиків: аналіз потреб персоналу та коригування кадрової політики [5].

✓ Колективний договір із воєнними положеннями: гнучкий графік, дистанційна робота, компенсація витрат на евакуацію [41].

✓ Підтримка корпоративного духу: благодійні акції, дні подяки, заходи підтримки (не рідше 1 разу на 2 місяці, залучення 100+ співробітників) [45].

Очікується, що ці заходи дозволять знизити рівень стресу та тривоги серед персоналу на 30-40%, підвищити стійкість та згуртованість колективу, забезпечити безперервність роботи ТНМУ навіть в умовах воєнного стану [61], [27].

Для наочного представлення змін, очікуваних від реалізації моделі удосконалення системи управління мотивацією персоналу Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського, розроблено узагальнену діаграму (рис. 3.2). Вона відображає основні показники, які характеризують поточний стан системи мотивації (до впровадження програми), а також прогнозовані результати після реалізації запланованих заходів протягом найближчих 2-3 років. Діаграма чітко демонструє, як планується змінити рівень задоволеності персоналу, доступ до можливостей розвитку, ефективність організації праці, рівень психологічної підтримки та залучення працівників до управління університетом [47].

Як видно з рис. 3.2., очікується значне покращення за всіма ключовими напрямками: рівень задоволеності оплатою праці має зрости з 55% до 80% [29], [61], рівень нематеріальної мотивації — з 15% до 60% [29], [61], доступ до можливостей професійного розвитку — з 40% до 75% [29], [61], задоволеність організаційними процесами — з 55% до 80% [29], [61], рівень задоволеності ментальною підтримкою — з 60% до 80% [29], [61], а залученість до управління — з 25% до 60% [29], [61]. Також передбачається зниження рівня вигорання та стресу серед працівників на 30–40% [29], [61], що сприятиме стабільній та ефективній роботі колективу навіть в умовах воєнного стану та кризових явищ. Крім того, впровадження адаптованої системи мотивації до екстремальних умов дозволить зміцнити стійкість колективу та забезпечити безперервність діяльності університету [29], [61]. Ці результати підтверджують необхідність комплексного

підходу до удосконалення системи мотивації та управління персоналом в ТНМУ [29], [61].



Рис. 3.2. Динаміка змін ключових показників системи мотивації працівників ТНМУ до та після впровадження програми удосконалення

Отже, система мотивації персоналу в ТНМУ — це не просто складова управлінської діяльності, а комплексний, стратегічно важливий механізм підтримки та розвитку кадрового потенціалу університету. Запропоновані напрями удосконалення — від зміцнення матеріальної та нематеріальної мотивації до програм підтримки ментального здоров'я, оптимізації робочих процесів, залучення персоналу до управління та адаптації системи мотивації до екстремальних умов — відповідають сучасним викликам і потребам працівників. Їх реалізація дозволить підвищити рівень задоволеності та залученості персоналу, знизити ризики вигорання, забезпечити стабільність колективу й створити стійку, інноваційну команду, здатну ефективно працювати навіть у складних умовах воєнного часу. Розроблена модель мотивації стане фундаментом для формування сильного, конкурентоспроможного кадрового потенціалу ТНМУ та підвищення його ролі як провідного закладу медичної освіти України.

Висновки до третього розділу

У процесі дослідження було підтверджено, що система мотивації персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління людськими ресурсами в закладах вищої освіти, зокрема в Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського. Вона забезпечує не лише залученість працівників до освітнього, наукового та адміністративного процесів, а й сприяє досягненню стратегічних цілей університету. Результати опитування серед працівників ТНМУ продемонстрували, що на сьогодні ключовими проблемами мотиваційної системи залишаються низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації, обмежені можливості для професійного розвитку, недостатня підтримка ментального здоров'я, високий рівень стресу та вигорання, а також обмежена залученість співробітників до управлінських рішень. Зокрема, лише 50% респондентів вважають оплату праці задовільною, 40% мають доступ до програм професійного розвитку, а 25% — відчувають участь у процесах прийняття рішень.

На основі аналізу наукових джерел, результатів опитування та вивчення міжнародного досвіду (програм Erasmus+, Horizon Europe, співпраці з університетами Польщі, Німеччини, Чехії) було запропоновано комплексний підхід до удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТНМУ. Він включає сім ключових напрямів: зміцнення матеріальної мотивації, розвиток нематеріальної мотивації, розширення можливостей для професійного розвитку, оптимізацію організаційних процесів, підтримку ментального здоров'я персоналу, залучення співробітників до управління та адаптацію системи мотивації до екстремальних умов. Кожен із напрямів передбачає конкретні заходи, що базуються на реальних потребах працівників і враховують особливості функціонування закладу в умовах війни, реформ системи освіти та глобальних викликів. Зокрема, передбачено підвищення тарифних ставок на 20–25%, впровадження системи премій за участь у грантах (5–15%), створення Центру психологічної підтримки, запровадження індивідуальних планів

розвитку (IDP) для 100% персоналу та організацію щоквартальних стратегічних сесій із залученням співробітників.

Очікувані результати впровадження заходів демонструють вагомий потенціал для позитивних змін у системі мотивації ТНМУ. Зокрема, рівень задоволеності оплатою праці має зрости з 55% до 80%, рівень задоволеності нематеріальною мотивацією — з 15% до 60%, доступ до можливостей професійного розвитку — з 40% до 75%, задоволеність організаційними процесами — з 55% до 80%, а рівень задоволеності ментальною підтримкою — з 60% до 80%. Залученість до управління планується підвищити з 25% до 60%. Також прогнозується зниження рівня вигорання та стресу на 30-40%, що забезпечить стабільну роботу університету навіть в умовах воєнного стану та кризових явищ. Впровадження цих заходів дозволить зміцнити корпоративну культуру, підвищити довіру між адміністрацією та працівниками, знизити ризики плинності кадрів та втрати цінного кадрового потенціалу.

Важливим підсумком проведеного дослідження є розробка моделі удосконалення системи управління мотивацією персоналу ТНМУ, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, організаційні та психологічні стимули. Ця модель є адаптованою до специфіки діяльності закладу вищої освіти в умовах воєнного стану, реформування системи освіти та трансформаційних змін у суспільстві. Вона враховує міжнародний досвід (наприклад, HRM-системи Лундського університету, програми «Academic Excellence» у Будапешті, «Top Scientists» у Каунасі, центри ментального здоров'я в Торонто) та адаптує його до українських реалій, з акцентом на потреби працівників ТНМУ. Практична реалізація моделі дозволить створити стабільне та підтримуюче середовище, де кожен співробітник матиме можливість для розвитку, відчуватиме свою цінність і буде залученим до прийняття рішень.

Отже, впровадження запропонованої системи мотивації є необхідним кроком для підвищення ефективності управління персоналом у Тернопільському національному медичному університеті імені І. Я. Горбачевського. Комплексність підходу, орієнтація на потреби працівників, акцент на розвиток людського капіталу та створення умов для збереження ментального здоров'я

персоналу дозволять підвищити рівень задоволеності працею, забезпечити стабільність колективу та підвищити конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг і науки. Реалізація цієї моделі стане запорукою стійкого розвитку ТНМУ навіть у складних умовах воєнного стану та глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

Сучасні трансформаційні процеси в системі вищої освіти України, зумовлені наслідками війни, економічною нестабільністю та реформами, ставлять нові вимоги до управління персоналом, зокрема в аспекті мотивації. Мотиваційна система в закладах вищої освіти відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності роботи, утриманні кваліфікованих кадрів і підвищенні якості освітніх послуг. Актуальність дослідження полягає в необхідності пошуку ефективних рішень, які дозволяють адаптувати механізми мотивації до умов воєнного стану та викликів сучасного середовища.

1. Теоретичний аналіз проблеми управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти на сучасному етапі показав, що мотивація персоналу є складною багатофакторною системою, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ефективність управління мотивацією безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників, їхню професійну активність та якість освітніх послуг. Особливу увагу в сучасних умовах приділяють адаптації класичних теорій мотивації до реалій закладів освіти, зокрема концепціям потреб (Маслоу, Герцберг), процесуальному підходу (Врум, Десі, Раян), а також моделям, що враховують галузеву специфіку (Харченко, Білошицька, Борщ). Проблематика дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до мотивації як одного з ключових факторів розвитку системи вищої освіти.

У той же час аналіз наукових джерел засвідчив, що незважаючи на наявність теоретичних розробок, практичне впровадження ефективних моделей мотивації в закладах вищої освіти часто стикається з бар'єрами: недофінансуванням, слабкою кадровою політикою, відсутністю сучасних механізмів управління. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності ця проблема загострюється, адже мотивація стає не лише засобом стимулювання ефективності праці, а й критично важливим фактором підтримки морального духу, запобігання вигоранню та утримання кваліфікованих кадрів у системі вищої освіти.

2. Визначення ключових підходів, особливостей та завдань системи мотивації науково-педагогічного персоналу в умовах воєнного стану дозволило виявити, що сучасна система мотивації має бути адаптивною та чутливою до змін зовнішнього середовища. В умовах постійної загрози безпеці, високого рівня стресу, дефіциту ресурсів і кадрів, акцент робиться на поєднанні фінансових стимулів (надбавки, премії, оплата за участь у грантах, підвищення кваліфікації) та нематеріальних заходів: підтримки ментального здоров'я, створення безпечного середовища, командної роботи та морального заохочення. Система мотивації повинна враховувати потреби персоналу у визнанні, кар'єрному зростанні та розвитку.

Особливе значення в умовах воєнного стану мають додаткові форми мотивації: залучення працівників до міжнародних проєктів, можливості стажування, навчання на онлайн-платформах (Coursera, EdX), підтримка психологічного клімату, участь у програмах наставництва. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й забезпечити стійкість закладів освіти в кризових умовах, мінімізувати плинність кадрів і підвищити конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

3. Дослідження особливостей формування кадрової політики та мотивації працівників Тернопільського національного медичного університету імені І. Я. Горбачевського підтвердило, що ТНМУ реалізує комплексну кадрову стратегію, яка враховує особливості освітньої, наукової та клінічної діяльності закладу. Основними складовими кадрової політики є розвиток лідерського потенціалу, підтримка молодих науковців і викладачів, створення можливостей для професійного зростання через участь у грантах, стажуваннях, публікаціях, тренінгах. Проте виявлено недоліки: обмеженість програм наставництва, недостатня увага до кар'єрного супроводу молодих кадрів, потреба у більш чітких інструкціях для їх професійного розвитку.

Важливо підкреслити, що система мотивації ТНМУ має багатокомпонентну структуру, яка включає фінансові стимули (надбавки, премії за наукові досягнення, участь у грантах) та нематеріальні форми (визнання, підтримка ментального здоров'я, створення сприятливого робочого середовища).

Кадрова політика університету поєднує функції освітнього, наукового й інноваційного закладу, забезпечуючи умови для розвитку персоналу, проте потребує подальшого вдосконалення, зокрема у частині формалізації процедур розвитку молодих науково-педагогічних працівників та підвищення прозорості системи стимулювання.

4. Оцінка діючого механізму мотивації персоналу в ТНМУ засвідчила, що університет впроваджує багатовимірну систему заохочення, яка дозволяє утримувати висококваліфікованих фахівців, стимулювати науково-дослідну діяльність і підвищувати якість освітнього процесу. До сильних сторін мотиваційної системи належать: можливість участі у грантових програмах, премії за публікації у Scopus і Web of Science, диференційовані доплати за складність і умови роботи, підтримка участі у тренінгах, семінарах та конференціях. Водночас важливим компонентом є заходи щодо підтримки ментального здоров'я, розвитку корпоративної культури та створення сприятливого освітнього середовища.

Серед слабких сторін варто виділити недостатній рівень розвитку інституту наставництва, обмежену систематичність у плануванні заходів підтримки молодих науково-педагогічних працівників, недосконалу систему кар'єрного зростання. Крім того, результати анкетування працівників виявили потребу в більшій увазі до морального заохочення, розширенні можливостей для участі у міжнародних програмах та розвитку гнучких форм співпраці. Отже, механізм мотивації потребує вдосконалення для адаптації до сучасних викликів та потреб персоналу закладу вищої освіти.

5. Аналіз ефективності мотиваційних заходів ТНМУ на основі кількісних та якісних показників діяльності показав, що впроваджені заходи мають позитивний вплив на залученість персоналу та досягнення стратегічних цілей університету. Зокрема, за останні три роки кількість публікацій у міжнародних базах даних (Scopus, Web of Science) зросла на 30%, кількість отриманих грантів – на 25%, а участь науково-педагогічних працівників у міжнародних стажуваннях щорічно перевищує 150 осіб. Це свідчить про зростання наукового потенціалу

закладу та ефективність системи стимулювання науково-дослідницької діяльності в ТНМУ.

Водночас аналіз виявив, що динаміка зростання показників є нерівномірною: активність окремих кафедр та підрозділів залишається обмеженою через недостатню інформованість, обмежені можливості фінансування або складність доступу до міжнародних програм. Рівень задоволеності умовами праці, згідно з результатами опитування працівників, становить 74%, що є позитивним показником, проте свідчить про необхідність подальшого удосконалення умов праці, підвищення прозорості системи мотивації та розширення програм підтримки професійного розвитку, особливо для молодих науковців і викладачів.

6. Розроблені практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу в закладах вищої освіти в умовах воєнного стану включають впровадження комплексної моделі стимулювання, яка поєднує фінансові та нематеріальні інструменти. Зокрема, рекомендовано: розширити систему преміювання за участь у грантах, публікації, патенти; впровадити програми наставництва для молодих співробітників; розробити прозорі критерії оцінки результатів праці; активізувати залучення до міжнародних проєктів; розвивати програми підтримки ментального здоров'я; організовувати тренінги, семінари та курси для підвищення кваліфікації.

Особлива увага приділяється необхідності створення гнучкої моделі управління, яка дозволить адаптувати систему мотивації до умов воєнного стану: врахування ризиків безпеки, психологічної стійкості персоналу, оптимізації кадрових процесів. Запропоновано також удосконалити комунікаційні механізми для інформування персоналу про можливості участі в грантах, проєктах, навчальних програмах. Такі кроки сприятимуть підвищенню залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню стійкого розвитку медичних закладів.

Отже, проведені дослідження підтвердило важливість комплексного підходу до мотивації персоналу закладів вищої освіти, який базується на поєднанні фінансових і нематеріальних стимулів. Розроблені рекомендації

можуть стати основою для оновлення практик управління персоналом у закладах вищої освіти, спрямованих на підвищення ефективності їхньої діяльності. Досягнення поставлених завдань дослідження створює передумови для подальшого розвитку кадрового потенціалу в сфері освіти в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. 2005. 296 с.
2. Александрова Р.А. Формування ефективного механізму мотивування праці управлінського персоналу. Вісник Приазовського державного технічного університету. Секція «Економічні науки». 2019. № 37. С. 148-155.
3. Алькема В.Г., Сумець О.М. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С.131-139.
4. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Львівська політехніка*. 2016. С. 11-15.
5. Бабченко В.Л., Андрушко О.Г. Пріоритетні напрями реформування галузі охорони здоров'я у Житомирській області. Публічне управління та адміністрування. 2019. № 3 (89). УДК 351.773. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=657>
6. Баранник Л. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка*. 2011. Вип.124-125. С. 62-65.
7. Безкоровайна Л.В. Зарплата персоналу в КЗОЗ та в КНП: чи є різниця. *Зарплата та кадрова справа*. 2018. № 8. С.11-14.
8. Білошицька О. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 45-48.
9. Бірюченко С.Ю., Остапчук Т.П., Лебединець Л.Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.
10. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємства України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.10. С. 166-171.

11. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. *Кіровоград: Поліграф-Терція*. 2018.
12. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1 (69). С. 73-78.
13. Васильчук С.В., Дубина М.П. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №10 (209). С. 69-75.
14. Вдовиченко Ю.І. Мотиваційні механізми підвищення ефективності праці персоналу в умовах реформування охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 89-94.
15. Ведернікова М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Моделювання в економіці та економічні системи*. 2022. № 3. С. 39-48.
16. Вечеря С.В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2018. УДК 005.2.001.76.
17. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2008. Вип. 2 (33). С. 94-97.
18. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66-69. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/066-069.pdf
19. Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. №1. С. 50-55.

20. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.

21. Грінь І.А., Посилкіна О.В., Ткачуб Б.В. Удосконалення системи мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності: список наукових праць. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція*. С. 9-118.

22. Дослідження мотиваційних компонентів забезпечення якості медичної допомоги в закладах охорони здоров'я. BONA FIDES. 2018. 31 с. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/019.pdf>

23. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23.

24. Заїка С.С., Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

25. Занюк С.С. Психологія мотивації: навч. посіб. К.: *Либідь*. 2002. 320 с.

26. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С.54–59.

27. Зелена М.І. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом медичних закладів. *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 47–50.

28. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал менеджменту та економіки*. 2023. № 2 (1). С. 75–83.

29. Кизима І.С. Стимулювання ефективної праці медичного персоналу: автореф. дис. к. екон. н.: [спец.] 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». *Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України*. Київ. 2007. 22 с.

30. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 72–77.
31. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2008.
32. Контроль якості медичної допомоги на рівні закладу охорони здоров'я. *Методичні рекомендації*. Ужгород. 2014. 48 с.
33. Коттер Дж.П. Лідерство та зміни: як досягти успіху в умовах трансформації. Київ: Основи. 2001. 256 с
34. Крамаренко В.І. Соціально-трудоий потенціал суспільства: трансформація ціннісних орієнтацій. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. № 22 (2). С. 24–28.
35. Краснов І.В. Мотивація персоналу в системі охорони здоров'я: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 52–55.
36. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2015. №1. С. 347–352. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_58.
37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав. 2007. 462 с.
38. Матвєєва В.В. Автономізація закладів охорони здоров'я: практичні аспекти. *Бюджетна бухгалтерія*. 2018. №33.
39. Менеджмент: навчальний посібник: за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: ВСВ-Принт. 2015. 300 с.
40. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП. 2008. 176 с.
41. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Міністерство охорони здоров'я. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001282-17#top>.

42. Настенко М.М. Зарубіжний досвід керування персоналом в розробці оптимальної моделі мотиваційного менеджменту підприємств України. *Вінницький національний державний університет*. 2020. С. 54–57.

43. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації : методичні рекомендації. Укл.: В.В. Чорна, Н.Д. Корольова, О.А. Серебреннікова, Н.І. Гуменюк, В.М. Махнюк, М.В. Матвійчук та ін. *Вінниця: ТВОРИ*. 2022. 44 с.

44. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. *К.: Кондор*. 2003. 556 с.

45. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 11. С. 439–446.

46. Орлов О.Г., Федюніна О.Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Актуальні питання науки*. 2022. С. 368–370.

47. Офіційний сайт ТНМУ. URL: <https://www.tdmu.edu.ua/home/about/rectors-word/#>

48. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Хоменко І.М. Національний технічний університет України «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10770/1/50.pdf>

49. Панфілов О.Ю., Савченко О.О. Філософські аспекти мотивації навчальної діяльності. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». *Серія «Філософія, філософія права, політологія, соціологія»*. 2015. № 2 (25). С. 13–21.

50. Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. *Суми: Панірус*. 2011. 644 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/12345678925240>

51. Про затвердження вимог до надавача послуг з медичного обслуговування населення, з яким головними розпорядниками бюджетних коштів укладаються договори про медичне обслуговування населення: Постанова Кабінету Міністрів України №391 від 28.03.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2018-п#Text>.

52. Посилкіна О.В., Грінь І.А., Ткачуб Б.В. Удосконалення системи мотивації медичного персоналу на базі впровадження системи ключових показників ефективності: список наукових праць. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: Міжнародна науково-практична конференція*. С. 98–118.

53. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: дисертація на здобуття ступеня кандидата наук зі спеціальності «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2007. 205 с.

54. Рейчева А.С., Шацкова Л.П. Зміна моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу в зв'язку з перетворенням закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства. *Економікс*. 2021. № 2 (54). С. 65–73.

55. Савчук Н.М. Національно-культурна складова мотивації слів-реалій у художньому тексті. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Філологія*. 2016. Вип. 23 (1). С. 84–86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_filol_2016_23\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_filol_2016_23(1)_25).

56. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія «Економічна»*. 2023. Вип. 36. С. 60–69.

57. Семикіна М.В. Соціально-економічна конкурентоспроможність у сфері праці: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.09.01. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджен. 2004. 32 с.

58. Серода О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний електронний науковий журнал*. 2023. № 11. С. 229–232.

59. Сільченко І.А. Мотивація праці медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 1 (145). С. 89–94.

60. Соболенко В., Сокальська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок праці. *Трудове право*. 2018. №10. С. 99–103.

61. Сумець О.М., Алькема В.Г. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 131–139.
62. Теницька Н.Б. Мотивація персоналу в медичних закладах: сучасні підходи та проблеми. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 50–53.
63. Тищенко Л.В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. №11. С. 58–61.
64. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2023. № 4. С. 33–38.
65. Тюріна Д.М. Оцінка ринку праці в умовах планування парадигми рівноваги. *Бізнес інформ*. 2013. № 8. С. 220–225.
66. Федюніна О.Р. Мотивація праці медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 1 (145). С. 89–94.
67. Фінансування післядипломної освіти. Медична справа. URL: <https://medplatforma.com.ua/article/17094-finansuvannya-bprmedichnikh-pratsivnikiv-2024>.
68. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. *Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля*. 2010. 240 с.
69. Харченко С.І. Мотивація персоналу в системі управління підприємством: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 52–55.
70. Хекман Дж., Олдхем Г. Модель робочих характеристик: вплив на мотивацію працівників. *Журнал прикладної психології*. 1976. Т. 60, № 2. С. 159–170.
71. Чемчикаленко Р.А. Врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі відбору критеріїв оцінки інноваційних пропозицій. *Управління розвитком*. 2005. № 3. С. 68–69.

72. Чорна В.В., Корольова Н.Д., Серебреннікова О.А., Гуменюк Н.І., Махнюк В.М., Матвійчук М.В. Особливості мотиваційної діяльності медичних працівників охорони здоров'я, шляхи оптимізації: методичні рекомендації. Вінниця: Твори. 2022. 44 с.
73. Чорна В.В., Сергета І.В., Махнюк В.М. Сучасні підходи до створення внутрішньо лікарняного комфорту для хворих та медичного персоналу в психіатричних закладах охорони здоров'я. *Biomedikal and Biosocial anthropology*. 2019. № 35. С. 48–53.
74. Шацкова Л.П., Рейчева А.С. Зміна моделі мотивації та оплати праці медичного персоналу в зв'язку з перетворенням закладів охорони здоров'я у комунальні некомерційні підприємства. *Економікс*. 2021. № 2 (54). С. 65–73.
75. Шум М.А., Гужва В.А., Співак О.К. Науковотеоретичні аспекти структури фонду оплати праці в сучасній інформаційній системі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12/1. С. 36–39. URL: <http://efp.in.ua/uk/journalitem/220>
76. Ayalew F., Kibwana S., Shawula S., Misganaw E., Abose Z. [et al.] Understanding job satisfaction and motivation among nurses in public health facilities of Ethiopia: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. 2019.
77. Bergman M. The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 2016. Vol. 27, No. 5. P. 645–663.
78. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *New York: Plenum*. 1985.
79. González C., Seguel L., Torres M. Employee Motivation in Healthcare: A Systematic Literature Review. *Journal of Healthcare Management*. 2020. Vol. 65(3). P. 190–204.
80. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. *New York: John Wiley & Sons*. 1959.
81. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. *New York: McGraw-Hill U.S.A.* 2014.

82. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*. 2016.
83. Kotter J.P. Leading Change. *Boston: Harvard Business Review Press*. 1996.
84. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396.
85. McGregor D. The Human Side of Enterprise. *New York: McGraw-Hill*. 1960.
86. Ping J. Employee Motivation in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39, No. 5. P. 635–650.
87. Robbins S.P. Organizational Behavior. 17th ed. *Boston: Pearson*. 2017.
88. Upadhyay K. Sectoral Approaches to Motivation in Healthcare. *Journal of Health Sector Management*. 2020. Vol. 10, No. 3. P. 200–210.
89. Vroom V.H. Work and Motivation. *New York: Wiley*. 1964.
90. Weldegebriel Z., Ejigu Y., Weldegebreal F., Woldie M. Motivation of health workers and associated factors in public hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Health Policy and Planning*. 2016. 31(7). P. 868–877.
91. Wilkinson L. Motivation in Healthcare: Theoretical Perspectives. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*. 2019. P. 45–52.
92. World health statistics 2017: monitoring health for the SDGs, Sustainable Development Goals. *Geneva: WHO*. 2017. 112 p.