

УДК 37.018.5:005.33

DOI

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**СИТНИК Йосиф<sup>1</sup>, ПЕНГРИН Анастасія<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Національний університет «Львівська політехніка»<https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>[yosyf.s.sytnyk@lpnu.ua](mailto:yosyf.s.sytnyk@lpnu.ua)<sup>2</sup> Національний університет «Львівська політехніка»[anastasiia.penhryn.mekupz.2022@lpnu.ua](mailto:anastasiia.penhryn.mekupz.2022@lpnu.ua)

У статті розглядаються процеси розвитку системи управління персоналом суб'єктів господарювання в сучасних умовах економічного стану українського суспільства. Ключовим складником в системі управління персоналом є модель мотивування працівників. Недостатність мотивації персоналу є досить поширеним явищем, що призводить до зниження продуктивності підприємства, перешикожує його розвитку або взагалі може призвести до його краху. Вивчення явища впливу мотивації та її покращення в межах окремої організації потребує особливої уваги в деяких сферах, зокрема в освітній. Дослідження системи мотивації в освітній сфері на основі цієї статті вказує на те, що в закладах середньої освіти ситуація досить складна і потребує особливої уваги для впровадження змін та вдосконалення існуючих процесів. Автори статті вважають, що побудова якісної моделі мотивації є фундаментом для формування успішного підприємства та рівня задоволеності його працівників. У статті визначено, ключові фактори, що можуть створювати протиріччя в діяльності педагогів закладів середньої освіти та викликати їхню демотивацію. На прикладі закладу освіти проаналізовано рівень навантаження педагогів у співставленні з кількістю здобувачів освіти та рівень середньої заробітної плати. Розглянуто результати проведеного експертного опитування для оцінювання рівня мотивації педагогів. У статті доведено, що загальний рівень мотивації працівників закладу освіти є недостатнім. Більшість педагогів відчують брак мотивації під час здійснення своїх професійних обов'язків. Висвітлюються проблемні зони рівня мотивації персоналу та види мотивації, які будуть актуальними для працівників освітнього закладу. Автори стверджують, що стимулювання персоналу в школах – це складний процес, де ефективна стратегія мотивації може поєднувати комбінацію різних підходів та моделей. Загалом, стаття робить акцент на важливості розвитку індивідуальних і командних потреб та інтересів вчителів, розвитку культури співпраці й залучення до прийняття рішень, а також спрямуванні їхньої мотивації на досягнення цілей освітнього закладу.

Ключові слова: персонал, мотивація, мотиваційна модель, розвиток, заклад освіти, педагог, здобувач освіти, ліцей, заробітна плата, педагогічне середовище, інновації, навантаження.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-3>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мотивація персоналу є невід'ємною частиною у створенні високої продуктивності, сприятливого ділового середовища та розвитку підприємства. Висвітлення цієї теми дає змогу зрозуміти, які цілі організації можуть бути досяжними, за умов найбільш ефективного застосування розумових та фізичних можливостей персоналу. Важливим моментом дослідження є розкриття системи мотивації в освітній сфері України для впровадження змін та вдосконалення існуючих процесів.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом на засадах мотивування праці й стимулювання професійного зростання педагогів досліджувалася у працях низки українських науковців, серед яких варто виокремити: О. Бондаренко, О. Валовик, Г. Захарчин, А. Касич, Н. Любомудрову, Г. Назарову, Г. Міщук. На розвідках мотивації до професійного самовдосконалення, професійної мотивації педагогів та моделях управління системою мотивації персоналу в закладах освіти зосередили свою увагу науковці Ю. Оніщук, З. Пасічник, Г. Січкаренко, Н. Гой, О. Жук, В. Басараб.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета даної статті полягає в удосконаленні моделі мотивації персоналу закладу середньої освіти, аналізованні його системи засобів мотивації праці персоналу, вивчення процесу роботи з персоналом та програм сучасної кадрової політики.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мотивування персоналу є складним процесом, так як дослідження потреб працівників вимагає багато часу та зусиль для обрання відповідних методів мотивації. Людська природа досить мінлива і для того щоб вивчити реальні методи впливу на кожного окремого працівника потрібен якісний та точний підхід.

Система освіти в Україні на даний час перебуває у фазі активного зростання. В міру розвитку інноваційних технологій та впровадженням їх в освітній процес відбувається зміна рівня освітнього процесу, посилення конкуренції серед навчальних закладів та реорганізації підходів у діяльності освітнього закладу.

«За умов швидкого зростання інноваційних процесів, проникнення нововведень у практику шкіл дедалі гостріше постає необхідність компетентних учителів, здатних на впровадження інноваційних процесів, на самостійну творчість» [2].

«Наявність кваліфікованих науково-педагогічних кадрів, усвідомлення ними необхідності модернізації вищої освіти є необхідною умовою її реформування та наближення до європейських цінностей. Між тим педагогічне навантаження викладачів у західних університетах більш ніж в два рази нижче, ніж в українських, при цьому оплата – у шість разів вище» [9].

На нашу думку, задля змін в педагогічному середовищі та для підвищення професійної компетентності, варто надати уваги мотиваційному аспекту даного процесу. У мотивації педагогічного персоналу є досить багато протиріч, які можуть бути стримуючими важелями для розвитку мотиваційного механізму освітньої діяльності. Тому, це потребує перегляду та змін, щоб досягнути потрібного результату та підвищити рівень задоволеності педагогічних працівників.

«Сучасні вимоги до педагога на перше місце ставлять систематичну самостійну роботу з розвитку професійної компетенції, поглиблення його теоретичних знань та практичних вмінь. Отже, проблема самоосвіти стає більш актуальною. Наразі перед методичною службою стоїть завдання максимально використовувати творчий потенціал педагогів, яких треба повернути від виконавчої дисципліни до дисципліни самостійного творчого мислення. Водночас актуальною є проблема підпорядкування індивідуальних творчих інтересів загальній науково-методичній проблемі, над якою працює колектив» [8].

Ключові фактори, що можуть створювати протиріччя в діяльності педагогів та викликати демотивацію, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

#### Фактори протиріч в професійній діяльності педагогів

| Фактори  | Значення  |
|--|---|
| Суперечність в матеріальній оплаті праці педагога та його професійними обов'язками   | Від педагога вимагається докладання суттєвих зусиль та вкладення значного особистого часу на готування до шкільних дисциплін та загалом виконання всіх вимог, які стоять перед ним в освітньому процесі |
| Невідповідність соціально-освітньої ситуації та стилем діяльності педагога   | Соціально-освітня ситуація доволі швидко змінюється та вимагає адаптації педагога, що на практиці складно втілити   |
| Протиріччя між можливістю творчого злету педагога та поточними педагогічними нормативами притаманними педагогічному колективу, батьками, органам управління та громадськості | Стримує педагогічний персонал у розширення своїх можливостей, що могло б стимулювати краще сприйняття матеріалу здобувачами паралельно розкриваючи потенціал вчителя                                    |

*Джерело: розроблено авторами на основі [2].*

В таких умовах виникає особлива необхідність у підвищенні рівня якості освітніх послуг та адаптації під вимоги сьогодення. Це потребує підвищення якості освіти шляхом впровадження нових форм взаємодії між всіма учасниками навчально-виховного процесу.

Загалом мотивація в діяльності педагогічних працівників не є належним чином досліджуваною. З цього випливає, що без детального аналізу та вивчення цього питання доволі складно обрати необхідні методи мотивації. Це зазвичай відбувається досить вибірково та хаотично. Наразі керівники більшості освітніх навчальних закладів не мають чіткої системи мотивації з метою забезпечення успіху навчального закладу.

«Ефективне використання та розвиток персоналу на кожному підприємстві суттєво залежить від мотивації праці як спонукання людини до продуктивної діяльності. Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування» [7, с.137].

Педагогічна діяльність – це дуже відповідальний та комплексний підхід до формування знань та виховання кожного наступного покоління. Принципи та моделі поведінки побудовані в таких інституціях є досить міцними та непохитними. Адже, педагогічний склад залишається сталим протягом тривалого часу, практично до виходу на пенсію. Проте, додатково можна висвітлити факт,

що в період російсько-української війни були кадри, які вимушено виїхали за межі країни в цілях безпеки.

Загалом, робота в освітньому закладі є доволі стійким та незмінним процесом з боку кадрового складу, де спостерігається особлива відданість своїй професії, відповідальність та довгострокова діяльність, яка в основному завершується виходом на пенсію. Відтак, мотивація залежить від багатьох факторів і для розуміння більш точної ситуації в досліджуваному нами Княжолуцькому ліцеї, було проаналізовано рівень навантаження педагогів у співставленні з кількістю здобувачів освіти. В таблиці 2 та рисунку 1 висвітлено отримані результати порівняння за навчальними роками.

Таблиця 2

Кількість здобувачів освіти та педагогів Княжолуцького ліцею [6]

| Вчителі-учні<br>2021-2022 н.р. | Вчителі-учні<br>2022-2023 н.р. | Вчителі-учні<br>2023-2024 н.р. |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 44 педагоги/379 учнів          | 44 педагоги/373 учнів          | 44 педагоги/363 учнів          |
| 8,61                           | 8,47                           | 8,25                           |



Рис. 1. Навантаження на одного педагога по кількості учнів в Княжолуцькому ліцеї

Отож, з 2021 року по теперішній час кількість учнів в даному освітньому закладі має тенденцію до зниження, але не значну. Відповідно, навантаження на одного педагога практично не змінилось по чисельності учнів закладу згідно отриманих даних.

Окрім цього, нами проаналізовано рівень середньої заробітної плати Княжолуцького ліцею протягом останніх трьох років, що засвідчує тенденцію її незначного зростання, рис. 2.

Враховуючи теперішній стан ринку цін на товари і послуги, а також рівень інфляції в Україні за 2021-2023 роки, можна сказати, що педагоги мають досить низьку заробітну плату, яка в співвідношення з базовими потребами абсолютно недостатня.

Мотивація персоналу в освітньому закладі відіграє важливу роль у досягненні високих стандартів навчання та загального успіху учнів. Ефективне мотивування підвищення рівня продуктивності, залученню вчителів до спільних цілей і збереженню досвідченого та талановитого персоналу.

Нами було проведено експертне опитування для оцінювання рівня мотивації педагогів Княжолуцького ліцею. Для цього на основі опитування у вигляді анкетування педагогам було поставлено запитання чи задоволені вони своїм поточним рівнем мотивації в процесі виконання професійних обов'язків. В опитуванні взяли участь 10 педагогів освітнього закладу. Було отримано такі результати: 70% педагогів відповіли, що їх рівень мотивації недостатній, 20% відповіли, що повністю задоволені і 10% незадоволені, рис. 3. Це свідчить про те, що загальний рівень мотивації є

недостатнім. Більшість педагогів відчують брак мотивації під час здійснення своїх професійних обов'язків.

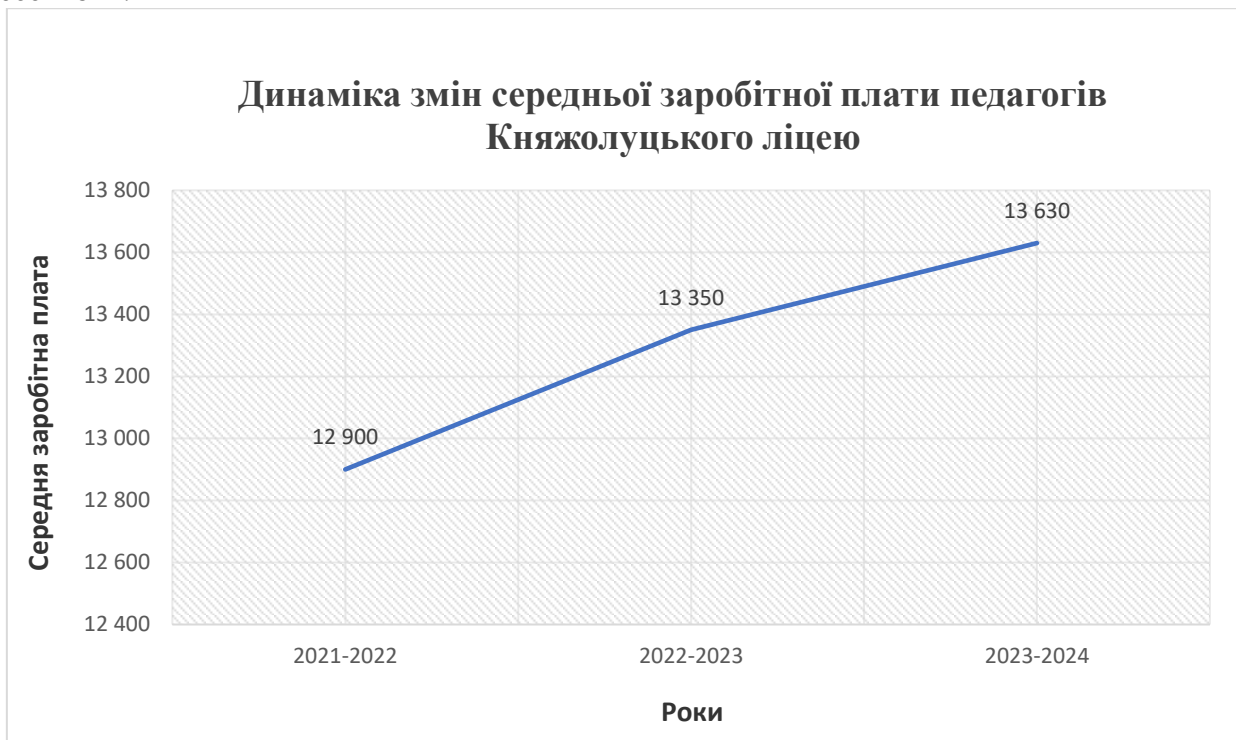


Рис. 2. Динаміка змін середньої заробітної плати педагогів Княжолуцького ліцею

Наступним кроком дослідження, було встановлення більш детальної інформації щодо проблемних зон стану мотивації персоналу Княжолуцького ліцею.

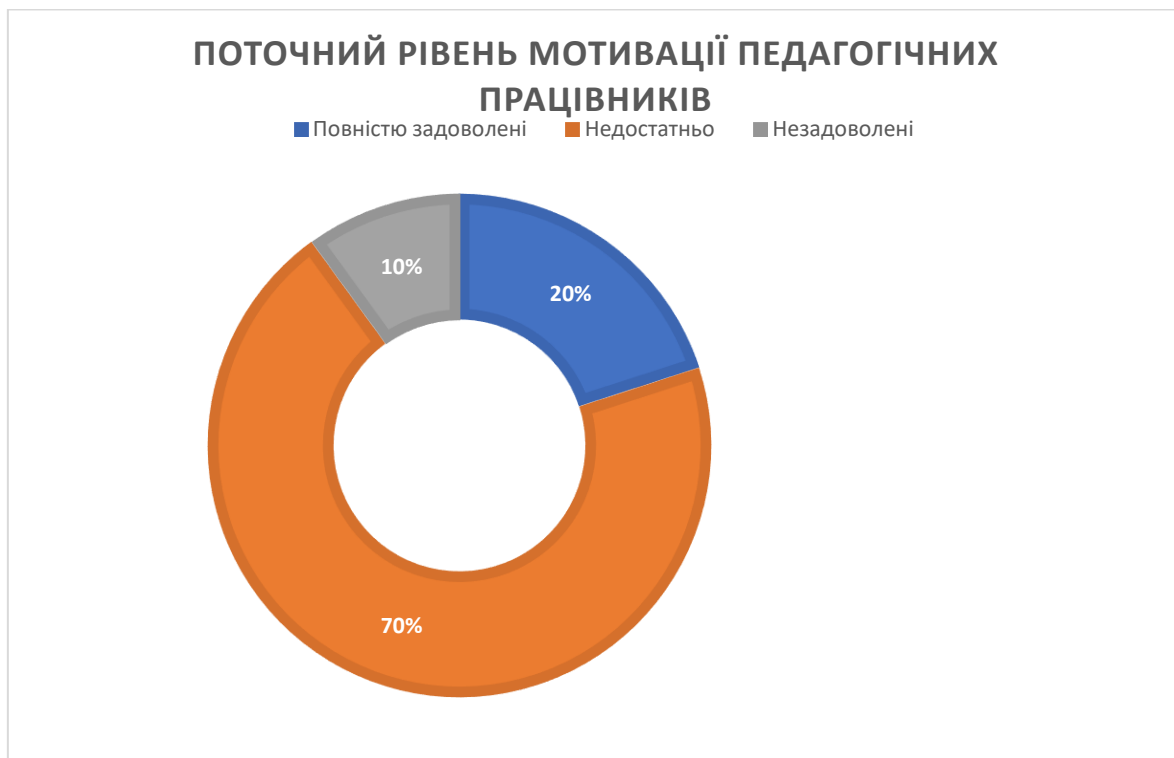


Рис. 3. Рівень мотивації педагогічних працівників Княжолуцького ліцею

Першим питанням була оцінка рівня мотивації на даний момент, де потрібно було надати відповідь у вигляді оцінок за п'ятибальною шкалою, а саме 1 бал – зовсім низький рівень мотивації і 5 балів – досить високий відповідно. В опитуванні взяли участь 10 педагогів освітнього закладу. На

вказане питання 30% педагогів надали оцінку – 3 бали, а 70% вчителів оцінили на 4 бали свій рівень мотивації. Таким чином, нами отримано більш точне розуміння щодо рівня мотивації педагогів, де окремі із них досить непогано мотивовані. Проте, варто проводити аналіз детальних аспектів, що мають на це вплив.

Другим питанням було уточнення чи достатньо можливостей для саморозвитку та професійного зростання в рамках роботи педагогів. На вказане питання було отримано наступні відповіді, а саме 50% вчителів дали відповідь – 3 бали, 20% вчителів дали відповідь 4 бали і 30% вчителів відповіли на 5 балів. З цього випливає, що можливостей для розвитку є недостатньо, однак не критично. Це свідчить про те, що зона для росту задля підвищення рівня мотивації присутня і керівник закладу та особи які мають на це вплив можуть допрацювати даний спектр та забезпечити більше можливостей для розвитку педагогічних працівників.

Третім було питання чи відповідає їхній студентській мрії поточне місце роботи, де 10% опитуваних надали відповідь – 1 бал, 40% вчителів відповіли на 3 бали і 50% вчителів відповіли на 5 балів. Це свідчить про те, що загалом вчителям комфортно працювати в їхньому освітянському середовищі, однак 10% з опитуваних відчувають повний дискомфорт. Варто, провести аналіз, щоб з'ясувати причини цього. Проте, половина опитуваних оцінила за найвищою шкалою це питання, що є дуже позитивним явищем. Частина опитуваних, а саме 30% відповіли досить посередньо, що свідчить про те, що існують певні фактори, які справляють негативний вплив, однак є можливість їх усунути, щоб їхнє сприйняття поточної ситуації покращилось.

Четверте питання в даному опитуванні було чи думали педагоги над зміною своєї професійної діяльності. Де 30% вчителів оцінили на 1 бал, 10% вчителів оцінили на 2 бали, 30% вчителів оцінили на 3 бали і 30% вчителів надали відповідь 5 балів. З отриманих результатів можна дійти до висновків, що 30% з опитуваних думали над зміною сфер діяльності, інші 30 відсотків налаштовані посередньо, тобто така думка не є досить твердою. Наступні 40% досить рідко над цим задумувались. Тому, можемо припускати, що думки про зміну сфери діяльності загалом присутні в персоналі ліцею, однак ситуація з цим поки не критична.

В п'ятому питанні ми вирішили оцінити рівень завантаженості педагогів. 70% вчителів обрали оцінку 4 бали, що свідчить про досить високий рівень завантаженості. Інші 10% з опитуваних обрали позначку 5 балів, що свідчить про критичний рівень завантаженості. Решту 20% педагогів відчувають помірну завантаженість. Отримані дані показують нам, що над рівнем завантаженості педагогів потрібно працювати, адже це може призвести до професійного вигорання, а в деяких випадках воно може бути вже присутнім у різних його формах.

В шостому питанні ми продовжили розкривати зайнятість педагогів, де намагалися уточнити чи вистачає вільного часу впродовж робочого тижня на проведення часу з близькими, заняті улюбленою справою, або акценту на іншій діяльності не пов'язаній з виконанням професійних обов'язків. Відтак 50% вчителів відзначили, що їм не вистачає цього часу. Проте, інша половина опитуваних зазначили, що цього часу їм достатньо. Це свідчить про те, що будучи максимально завантаженими педагоги мають високу тенденцію до зниження рівня працездатності, хронічного стресу та демотивації.

Сьомим питанням було визначення чи достатньо заробітної плати працівникам для задоволення їх основних потреб. 50% вчителів обрали відповідь – 1 бал, що є критичним за шкалою оцінювання. Це означає, що коштів їм критично не вистачає. 30% опитуваних дали відповідь – 2 бали і 20% опитуваних дали відповідь – 3 бали. Із загальної картини опитування випливає те, що заробітна плата не відповідає достатньому рівні для задоволення навіть базових потреб педагогів.

Восьмим питанням було чи вистачає заробітної плати педагога для задоволення своїх додаткових потреб. Тут ситуація є також критичною, де ми можемо спостерігати досить високий рівень невдоволеності педагогів розміром заробітної плати.

Дев'ятим питанням було чи є для вас важливим визнання та підтримка колег. Отож 80% опитуваних обрали відповідь – 5 балів, що свідчить про високу потребу визнання в колективі. Це може висвітлювати частково несприятливий робочий клімат, недостатність мотивації через відсутність цього фактору і також це показує можливість суттєво підвищити рівень вмотивованості освітніх працівників через підняття даного питання, як один з видів нематеріальної мотивації.

Десятим питанням є важливим визнання та підтримка від керівника закладу. Фактично 80% опитуваних дали оцінку – 5 балів, що вказує на те, що цей аспект може стати також дуже хорошим способом для нематеріальної мотивації, рис. 4.

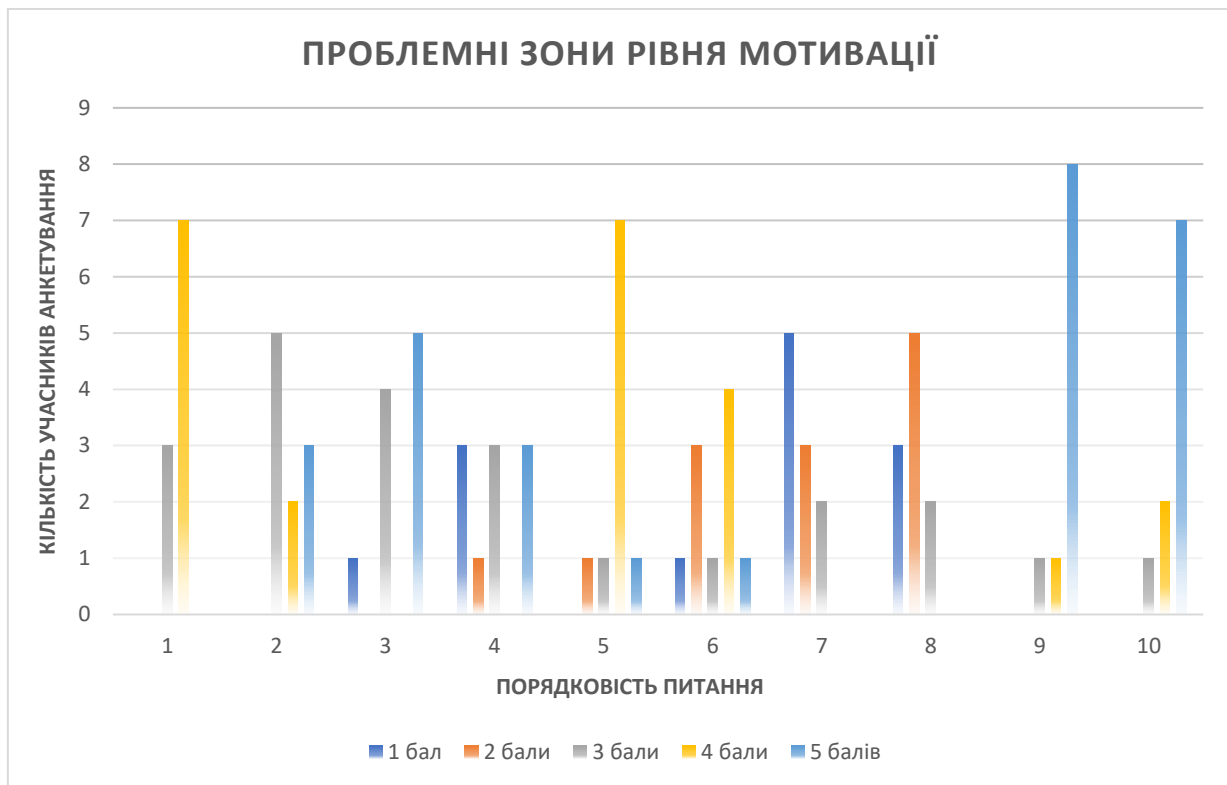


Рис. 4. Проблемні зони рівня мотивації персоналу Княжолуцького ліцею

Останнім дослідженням серед працівників Княжолуцького ліцею було визначення, які саме види мотивації будуть актуальними для працівників освітнього закладу. Розглядаючи матеріальний вид мотивації можна спостерігати, що 80% опитуваних потребують підвищення заробітної плати. 70% педагогів хотіли-б мати наявність соцпаketу, такий як медичне страхування, відпустки та інші соціальні пільги. Також, 70% опитуваних охоче відреагують на матеріальні заохочення за окремі завдання. Дані відповіді показують нам, що в освітньому закладі бракує матеріальної мотивації і освітні працівники в більшості потребують цього, рис. 5.



Рис. 5. Найефективніші методи мотивації для персоналу Княжолуцького ліцею

Також, беручи до уваги нематеріальні види мотивації було отримано дані, де 50% педагогів позитивно відреагують на визнання та похвалу. Водночас 60% проголосували за такий вид нематеріальної мотивації як можливості для розвитку. А 8% опитуваних обрали атмосферу в колективі і 30% педагогів обрали можливість впливати на прийняття рішень. Дане дослідження свідчить, що атмосфера в педагогічному колективі відіграє одну з ключових ролей рівня мотивації працівників і налагодивши її можна значно підвищити рівень мотивації педагогів.

Також, досить багато вчителів прагнуть можливостей для розвитку, що вказує на їх бажання рости та розвиватись, рис. 6.



Рис. 6. Найефективніші види мотивації для персоналу Княжолуцького ліцею

Розглядаючи поняття мотиваційної моделі впливає, що це система механізмів та стратегій, завдяки якій створюється мотиваційне середовище, яке спонукає особу або групу до певних дій, цілей або результатів. Мотиваційна модель в освітній сфері являє собою набір елементів, від яких буде залежати рівень мотивації освітнього середовища, комплекс стимулів для підтримання рівня мотивації, а також факторів, які можуть цьому перешкоджати. На нашу думку, це явище спрямоване на задоволення внутрішніх потреб, побудову зовнішніх заохочень та реалізацію інших чинників, які будуть впливати на виникнення мотиву. Весь цей механізм повинен мати добре продумані та проаналізовані елементи, які будуть визначальними конкретному середовищі.

Зокрема, в Княжолуцькому ліцеї практикуються такі мотиваційні моделі:

- фінансове стимулювання, що проявляється в нарахування премії за високі результати навчання, особистий розвиток та досягнення професійних цілей вчителів (цей спосіб мотивування також актуальний у випадку високих результатів учнів на олімпіадах різних рівнів, в конкурсах та різноманітних змаганнях, де представники Княжолуцького ліцею беруть участь);
- визнання та похвала, де в ході проведення зборів педагогів керівником освітнього закладу висвітлюються успіхи працівників в процесі навчального року, відзначаються їхні досягнення шляхом усної похвали перед колективом, що сприяє подальшим досягненням та розвитку кожного окремого педагога;
- вручення подяк від адміністрації на планових шкільних заходах перед всім освітнім складом або публічне відзначення на загальних зборах школи (мотивування в таких спосіб дозволяє поділитись успіхами педагогів не тільки в межах трудового колективу, а й з громадськістю, що дає змогу мотивувати вчителів та ефективно будувати репутацію освітнього закладу);
- професійний розвиток, а саме керівник освітнього закладу організовує можливості для розвитку працівників, здобуття та підвищення вже наявних компетентностей (участь у семінарах, вишколах, конференціях та інших подіях, щоб розширити свої знання та навички);
- створення комфортних умов праці, а саме забезпечення сучасним обладнанням, зручними робочими місцями та можливостями для співпраці з колегами, що є також частиною мотивування персоналу Княжолуцького ліцею;

- залучення до прийняття рішень, де вчителі можуть бути більш мотивованими, якщо їхні думки та ідеї враховуються при прийнятих рішеннях, які стосуються навчання та управління школою;

- розвиток культури співпраці, а саме створення атмосфери взаємодопомоги і співпраці є одним з основних напрямків мотивації персоналу в Княжолуцькому ліцею;

- створення можливостей для особистого зростання (для багатьох вчителів важливо мати можливість працювати над своїми інтересами та проектами, які сприяють їхньому особистому зростанню та задоволенню від роботи). За наявності відповідних можливостей керівник установи ініціює перед педагогічним складом взяття участі у відповідних заходах, де не тільки у плановому порядку, а й для саморозвитку працівники виявляють бажання до участі.

Загалом, стимулювання персоналу в школі – це складний процес, де ефективна стратегія мотивації може поєднувати комбінацію різних підходів та моделей. На нашу думку, важливо розвивати індивідуальні потреби та інтереси вчителів, а також спрямовувати їх мотивацію на досягнення цілей освітнього закладу. Постійне вдосконалення мотиваційної моделі позитивно відобразиться на рівні освіти в закладі та сприятиме розвитку рівня мотивації кожного окремого педагога.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В ході проведеного мною дослідження було з'ясовано, що створення ефективної системи мотивування дозволить набути особливо продуктивної діяльності для всіх учасників освітнього процесу, попередити ймовірні звільнення та забезпечити мотивацію для теперішнього й нового покоління педагогів. Важливість цього складно переоцінити, адже можна сказати, що достатньо вмотивовані педагоги мають більше насаги мотивувати до знань здобувачів освіти, більш якісно доносити матеріал навчальних дисциплін, маючи всі ресурси для відповідної підготовки та дарувати натхнення для постійного розвитку та нарощення нових знань.

Подальші дослідження варто спрямувати на формування мотиваційних механізмів створення можливостей для професійного росту та розвитку педагогів, а також розвитку корпоративної культури задля більш сприятливого середовища довіри та відповідальності в межах освітнього закладу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 64-66.
2. Валовик, О.А. Мотивація педагога як умова зростання професійної компетентності. *Управління школою*. 2017. № 31/33. С. 63-66. URL: <https://library.mk.ua/wp-content/uploads/2021/11/1-4.jpg>.
3. Гой Н., Жук О., Басараб В. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. *ОСВІТНІ ОБРІЇ*. № 2(53), 2021. С. 56-61. <https://doi.org/10.15330/obrii.53.2.56-61>.
4. Захарчин Г.М. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія / Г.М. Захарчин, Й.С. Ситник, А.О. Касич, Г.В. Назарова та ін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 278 с.
5. Захарчин Г.М. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: монографія / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 188 с.
6. Історія закладу – офіційний сайт Княжолуцького ліцею. URL: <https://knzosh.pp.ua/istoriia-zakladu.html>.
7. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 137.
8. Пасічник, З. Мотивація до професійного самовдосконалення: засоби управлінського впливу. *Завуч*. 2018. № 23. С. 11-39. URL: <https://library.mk.ua/wp-content/uploads/2021/11/1-13.jpg>.
9. Січкаренко Г. (2018). Професійна мотивація педагогів. *Науковий збірник «Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка»*. URL: <http://op.ua/pedclass/naukova-stattya/profesiyna-motivaciya-pedagogiv>.
10. Міщук Г. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук.



редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУБГП, 2020. 408 с.

#### REFERENCES:

1. Bondarenko O.O. Work motivation: problems and development. *Economy and the state*. 2015. No. 4. P. 64-66.
2. Valovyk, O.A. Teacher motivation as a condition for the growth of professional competence. *School management*. 2017. No. 31/33. P. 63-66. URL: <https://library.mk.ua/wp-content/uploads/2021/11/1-4.jpg>.
3. [Goi N., Zhuk O., Basarab V. The model of management of the personnel motivation system in educational institutions. EDUCATIONAL HORIZONS. No. 2\(53\), 2021. P. 56-61. https://doi.org/10.15330/obrii.53.2.56-61.](https://doi.org/10.15330/obrii.53.2.56-61)
4. Zakharchyn H.M. Personnel management in conditions of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities: a collective monograph / H.M. Zakharchyn, Y.S. Sytnyk, A.O. Kasych, G.V. Nazarova et al. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2021. 278 c.
5. Zakharchyn H. M. Formation and evaluation of motivation of management personnel of enterprises and organizations: monograph / H. M. Zakharchyn, N. P. Lyubomudrova. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2015. 188 c.
6. History of the institution - the official website of the Kniazholutsk Lyceum. URL: <https://knzosh.pp.ua/istoria-zakladu.html>.
7. Onishchuk Yu.Yu. Motivation as one of the components of effective management of the development of the organization's human resources. *Development management*. 2013. No. 12. P. 137.
8. Pasichnyk, Z. Motivation for professional self-improvement: means of managerial influence. *Head teacher*. 2018. No. 23. P. 11-39. URL: <https://library.mk.ua/wp-content/uploads/2021/11/1-13.jpg>.
9. Sychkarenko G. (2018). Professional motivation of teachers. Scientific collection "Actual issues of the humanities: interuniversity collection of scientific works of young scientists of the Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko". URL: <http://op.ua/pedclass/naukova-stattya/profesiyna-motivaciya-pedagogiv>.
10. [Mishchuk G. Innovative principles of human resources management: opportunities, challenges, priorities of achieving social and economic security: collective monograph / for the science. edited by G. Yu. Mishchuk, Doctor of Economic Sciences, Rivne: NUVHP, 2020. 408 p.](#)

#### IMPROVING EMPLOYEE MOTIVATION MODEL OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

SYTNYK Yosyf, PENHRYN Anastasiia  
Lviv Polytechnic National University

*The article examines the processes of development of the personnel management system of economic entities in the modern conditions of the economic state of Ukrainian society. A key component in the personnel management system is the employee motivation model. Lack of staff motivation is a fairly common phenomenon, which leads to a decrease in the productivity of the enterprise, hinders its development, or may even lead to its collapse. The study of the phenomenon of the influence of motivation and its improvement within a separate organization requires special attention in some areas, in particular in the educational field. The study of the motivation system in the educational sphere based on this article indicates that the situation in secondary education institutions is quite complex and requires special attention to implement changes and improve existing processes. The authors of the article believe that the construction of a high-quality motivation model is the foundation for the formation of a successful enterprise and the level of satisfaction of its employees. The article identifies the key factors that can create contradictions in the activities of teachers of secondary education institutions and cause their demotivation. Using the example of an educational institution, the level of workload of teachers was analyzed in comparison with the number of students and the level of average salary. The results of the conducted expert survey to assess the level of teachers' motivation were considered. The article proves that the general level of motivation of employees of an educational institution is insufficient. Most teachers feel a lack of motivation when performing their professional duties. Problem areas of the level of staff motivation and types of motivation that will be relevant for employees of an educational institution are highlighted. The authors argue that motivating staff in schools is a complex process where an effective motivation strategy can combine a combination of different approaches and models. In general, the article emphasizes the importance of developing individual and team needs and interests of teachers, developing a culture of cooperation and involvement in decision-making, as well as directing their motivation to achieve the goals of the educational institution.*

*Key words: personnel, motivation, motivational model, development, educational institution, teacher, student of education, lyceum, salary, pedagogical environment, innovations, workload.*