



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125>

УДК 005.95/.96:378

Ольга Дороніна

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-7430-4881>

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Статтю присвячено обґрунтуванню викликів і пріоритетів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні в умовах війни та розробленню рекомендацій щодо удосконалення цього процесу задля збереження людського капіталу університетів.

Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти розглянуто як функціональну складову частину університетського менеджменту, що є цілеспрямованим процесом впливу на поведінку персоналу ЗВО через формування, підтримку та розвиток трудових мотивів працівників задля досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Розкрито основні ознаки цього процесу та ключові виклики, з якими стикаються заклади вищої освіти під час управління мотивацією персоналу в умовах війни. Розглянуто п'ять видів моделей трудової поведінки працівників ЗВО та особливості їх мотивації в контексті регуляторної діяльності менеджменту.

Запропоновано схему організації процесу управління мотивацією персоналу в ЗВО, що охоплює шість базових етапів у двох основних блоках: організаційному (адмініструє організаційну систему мотивації та перевіряє її ефективність) та змістовому (формує і підтримує мотивацію персоналу). Визначено такі пріоритети процесу управління мотивацією персоналу ЗВО: 1) забезпечення справедливої винагороди за працю; 2) формування конкурентоспроможної системи мотивації; 3) персоналіфікація заохочення (на основі визначених індивідуальних потреб, інтересів, цінностей); 4) поєднання особистих потреб працівників, умов праці та стратегічних цілей ЗВО (або відповідного підрозділу ЗВО); 5) формування лояльності та залученості персоналу. Обґрунтовано, що ступінь реалізації цих пріоритетів може бути визначено, зокрема, під час моніторингових процесів, на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання, а також завдяки комбінації зовнішнього оцінювання (з боку керівника підрозділу, ЗВО) та самооцінювання (з боку працівника).

Ключові слова: мотивація, управління мотивацією, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, моделі трудової поведінки, людський капітал, заклади вищої освіти.

Постановка проблеми. Війна безпосередньо та суттєво вплинула на викладачів і персонал закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні. Цей вплив відрізняється залежно від місця їхнього перебування та ситуації, в якій вони опинилися: залишилися в Україні, виїхали за кордон чи перебувають на тимчасово окупованих територіях. Згідно з онлайн-опитуванням здобувачів вищої освіти, викладачів та персоналу українських ЗВО, які залишилися в Україні, 97,8 % респондентів зазначили про погіршення свого психоемоційного стану зі скаргами на депресію (84,3 %), виснаження (86,7 %), самотність (51,8 %), нервозність (84,4 %) та гнів (76,9 %). Респонденти, які скаржаться на погіршення психоемоційного стану, мають вищий рівень страху, вигорання та почуття самотності, а також нижчий рівень стійкості¹. Це, безумовно, впливає на рівень їхньої мотивації до освітньої та викладацької діяльності, а подекуди й цілком руйнує її, визначаючи інші життєві пріоритети.

В умовах війни мотивація працівників українських ЗВО є ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку української освіти, яка є фундаментом майбутнього відновлення країни. Водночас мотиваційна сфера є традиційно доволі проблемним сегментом у закладах вищої освіти, а традиційні інструменти мотивації персоналу в сучасних умовах втрачають свою дієвість на фоні зміни цінностей та інтересів персоналу ЗВО.

Мета статті – обґрунтувати виклики та пріоритети управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні в умовах війни й розробити рекомендації щодо удосконалення цього процесу задля збереження людського капіталу університетів.

Проблематика мотивування персоналу є однією з найбільш висвітлених у сучасній теорії менеджменту як українськими, так і закордонними дослідниками. Оскільки сфера вищої освіти є специфічним видом зайнятості, окремий дослідницький блок становлять наукові праці, що вивчають особливості мотивації персоналу закладів вищої освіти. Зокрема, цій тематиці присвячено дослідження І. Дибач, А. Денисенка, К. Козак, А. Козинця, Н. Корсікової, Т. Нагорняк, Ю. Петренка, С. Сідлецького, Г. Середи, В. Табачука, А. Шандар, Л. Шаульської, В. Шпильової, А. Шостаковської. Водночас актуальними стають розробки щодо удосконалення теоретико-методологічних підходів до комплексного управління мотивацією персоналу ЗВО, що сприятиме збереженню людського капіталу освітньої сфери в умовах війни.

До початку повномасштабного російського вторгнення в Україну одним з основних викликів для розвитку вищої освіти, про який зазначали дослідники, був незадовільний стан кадрового забезпечення університетів. В умовах воєнного стану він загострюється та провокує, зокрема, кадрові ризики, що має вияв у дефіциті кадрів, зниженні професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; підвищенні рівня плинності кадрів у закладі вищої освіти². Вважаємо, що разом із впливом зовнішніх чинників, зумовлених воєнним станом, причина формування таких ризиків криється в недосконалій системі мотивації персоналу закладів вищої освіти, відсутності або неефективності підходів до управління трудовою мотивацією персоналу.

Управління мотивацією у ЗВО є особливо важливим через складність і багатofункціональність освітнього процесу. Науково-педагогічна та педагогічна діяльність потребує високого рівня професійної компетентності, інноваційного підходу та залученості до постійного саморозвитку. Проте недостатній рівень мотивації серед викладачів може призводити до зниження ефективності освітньої діяльності, незадоволеності працею, а отже, негативно впливати на успіхи здобувачів вищої освіти³.

Проведене дослідження дає змогу визначити ключові виклики, з якими стикається менеджмент українських ЗВО під час управління мотивацією персоналу в умовах війни:

– дефіцит фінансових коштів на додаткове заохочення персоналу (преміювання, доплати та надбавки за індивідуальні видатні результати), обмежені можливості застосування окремих

¹ Євген Ніколаєв, Григорій Рій, Іван Шемелинець, *Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт* (Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023), 33.

² Степан Сідлецький, Анна Шандар, «Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети», *Економіка та суспільство* 65 (2024), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.

³ Антоніна Шостаковська, Андрій Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти», *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 15 (2024), <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.

видів морального заохочення (наприклад, проведення масштабних корпоративних заходів, мотиваційні відрядження за кордон тощо);

- психологічне та професійне виснаження персоналу, як наслідок – втрата інтересу до роботи, руйнування внутрішньої мотивації, зниження працездатності, байдужість до розвитку, досягнень тощо;
- зростання інтенсивності праці, зокрема через кадровий дефіцит (особливо серед допоміжного персоналу), численні реформи у сфері освітньої діяльності, ускладнення комунікацій, технічні проблеми, пов'язані з перебоями в електропостачанні, доступі до швидкісного інтернету та ін.;
- різний рівень адаптованості персоналу до роботи в умовах війни та постійних змін в організації навчально-наукового процесу;
- складності стратегічного планування діяльності ЗВО в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища; відсутність досвіду/навичок в окремих керівників на рівні кафедр, факультетів, підрозділів підтримувати мотивацію персоналу.

Отже, для збереження людського капіталу, зниження ризиків його руйнування заклади вищої освіти повинні приділяти серйозну увагу управлінню мотивацією персоналу та розробленню відповідних заходів, управлінських інструментів, що адекватно реагуватимуть на зазначені виклики та «пом'якшуватимуть» їхній вплив на мотивацію персоналу ЗВО.

Численне коло проблем у сфері мотивації персоналу ЗВО, що накопичувались в Україні десятиріччями та загострились в умовах війни, на нашу думку, можна вирішити не одноразовими реформаторськими діями мотиваційного характеру (іноді вони мають популістський характер), а цілеспрямованою постійною діяльністю з управління мотивацією. Це сприятиме збереженню людського капіталу ЗВО та знижуватиме ймовірність настання кадрових і соціальних ризиків, які можуть бути руйнівними для ЗВО в умовах війни.

Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти пропонуємо розглядати як функціональну складову частину університетського менеджменту, що є цілеспрямованим процесом впливу на поведінку персоналу ЗВО через формування, підтримку та розвиток трудових мотивів працівників задля досягнення індивідуальних і організаційних цілей.

Основними ознаками процесу управління мотивацією персоналу ЗВО мають бути такі:

- відповідність чинному освітньому та кадровому законодавству;
- чітка кореляція з кадровою політикою ЗВО та стратегією його розвитку (це дасть змогу більш дієво визначати мотиваційні інструменти, орієнтовані на досягнення поставлених цілей та стратегічних пріоритетів);
- багаторівневість, що охоплює різні рівні управління закладом вищої освіти, каскадує мотиваційні програми, інструменти за цими рівнями й поєднує внутрішню та зовнішню мотивацію до праці;
- комплексність, що дає змогу органічно поєднувати матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти з акцентом на більш значущі для працівників (наприклад, пов'язані з безпекою в умовах війни) й створювати умови для синергетичної взаємодії внутрішньої та зовнішньої мотивації праці персоналу ЗВО;
- гнучкість (адаптивність), що передбачає динамічну зміну складників мотиваційного процесу, адекватну зміні зовнішніх умов, характеристик персоналу ЗВО тощо;
- реалістичність, що означає відповідність основних складників мотиваційної політики ЗВО поточній ситуації в закладі, регіоні, країні та передбачає належне ресурсне забезпечення;
- партнерство, яке проявляється через реальне (а не формальне) надання права працівникам ЗВО брати участь у процесі управління мотивацією з метою максимально повного врахування їхніх інтересів та думок.

Погоджуємось із А. Козинцем та В. Шпильовою, що «система мотивації може вважатися перспективною, якщо працівник відчуває себе частиною колективу та усвідомлює залежність професійного та соціально-економічного розвитку від результатів власної діяльності»⁴. Дослідники

⁴ Анатолій Козинець, Віра Шпильова, «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти», *Вісник Хмельницького національного університету* 1 (2023): 214, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>.

зазначають, що в системі мотивації науково-педагогічних працівників мають бути враховані такі напрями їхньої діяльності, як науковий, освітній, організаційний⁵. Вважаємо, що в сучасних реаліях функціонування ЗВО України в умовах війни їх потрібно розширити такими видами діяльності, як проектна, методична (зокрема розроблення та адміністрування освітніх програм у ролі гаранта), волонтерсько-виховна (менторська), оскільки вони передбачають суттєві витрати часу працівників ЗВО, створюють специфічні результати праці, важливі не лише для ЗВО, а й для суспільства, а отже, мають винагороджуватися окремими мотиваційними системами.

Важливим є усвідомлення того, що мотиваційна система, сформована в ЗВО, має підтримувати ефективне виконання різноманітних ролей, які сьогодні покладено на НПП у закладі освіти. До того ж слід брати до уваги, що, по-перше, в умовах дефіциту кадрів у сфері вищої освіти поширеною є практика перенавантаження НПП такими ролями, а отже, за це система мотивації має передбачати додаткове заохочення. По-друге, очевидно, система мотивації має збалансовувати потенціал працівників до досягнення певних результатів із стратегічними цілями ЗВО, КРІ («заохочуємо не лише за те, що вміємо гарно робити, а за те, що є значущим для ЗВО»). По-третє, мотиваційне середовище завдяки його комплексності, про яку вже йшлося вище, має забезпечувати адресний підхід до мотивації персоналу (система мотивації має створювати рівні можливості для працівників, які «спеціалізуються» на різних видах активностей). По-четверте, мотиваційна система має передбачати можливість диференційованого заохочення працівників, які обирають для себе різні типи трудової поведінки в ЗВО (рис. 1).

У дослідженні увагу сконцентровано на п'яти видах трудової поведінки працівників ЗВО, в реальному житті їх може бути набагато більше. Проте інші моделі є «проміжними», перехідними, вони поєднують риси моделей, представлених на рис. 1.

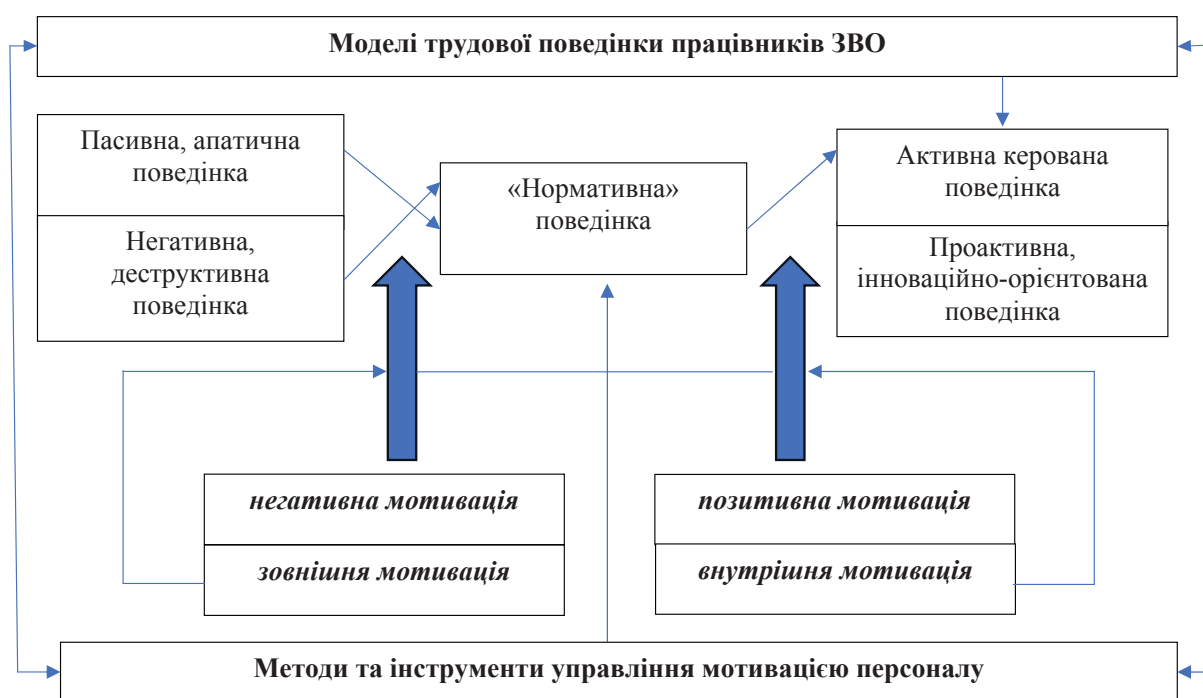


Рис. 1. Регулювання трудової поведінки працівників ЗВО в системі управління мотивацією персоналу
Джерело: авторська розробка

⁵ Козинець, Шпильова, «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти», 217.

Практика показує, що в нинішніх умовах працівники ЗВО демонструють абсолютно різні моделі трудової поведінки, причому під час війни полярність таких моделей збільшується і перебуває в діапазоні від пасивного «прийшов на роботу – маю отримати посадовий оклад» (фактично це «внутрішньо звільнені працівники»; на рис. 1 – пасивна, апатична поведінка) до повного занурення в робочий процес «24/7» з високими персональними результатами за більшістю напрямів діяльності (фактично тип працівників, які демонструють таку поведінку, – це кадрове ядро ЗВО та їхня конкурентна перевага; на рис. 1 – проактивна, інноваційно-орієнтована поведінка, коли працівник за власною ініціативою здійснює активності, важливі для ЗВО, та отримує інноваційні, видатні результати).

Моделі трудової поведінки працівників ЗВО в умовах війни залежать від якості налаштування процесу мотивації персоналу, рівня підтримки керівництва, внутрішнього стану працівників, доступності ресурсів і готовності (спроможності) працювати в кризових обставинах. Ключовим завданням менеджменту є створення умов (через управління мотивацією персоналу), які сприяють адаптивній, ініціативній та продуктивно-орієнтованій поведінці персоналу, що є бажаною для ЗВО.

Очевидно, що переважна більшість працівників ЗВО має демонструвати принаймні «нормативну» поведінку, тобто діяти відповідно до затвердженої посадової інструкції та досягати запланованих індивідуальних показників ефективності (працювати «без нагадувань, контролю та примусу»). Менеджмент ЗВО має відстежувати ситуацію зростання частки працівників, що демонструють пасивну та негативну поведінку, і застосовувати відповідні методи впливу, що охоплюють переважно зовнішню мотивацію. До того ж слід враховувати, що такі моделі поведінки спроможні швидко негативно впливати на «нормативну» поведінку інших колег і запускати несприятливий для ЗВО ефект снігової кулі, якщо керівництво не приділяє оперативної та належної уваги цій ситуації або намагається ігнорувати її, щоб не загострювати ситуацію в колективі.

Активну та проактивну моделі поведінки в ЗВО демонструють тільки працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації, і основне завдання менеджменту – не зруйнувати таку мотивацію, а вже потім – індивідуалізовано запропонувати співробітникам ті заохочення, які зміцнюватимуть таку мотивацію. Стандартні, шаблонні методи мотивації тут працюватимуть лише в короткостроковій перспективі, а методи негативної мотивації (примус, залякування тощо) взагалі є неприйнятними. Стимулювання переходу працівника від активної до проактивної моделі поведінки має відбуватися на основі застосування менторської підтримки, безумовного визнання цінності цього працівника для колективу ЗВО (абсолютно неприйнятною є риторика керівництва про швидкозамінність тощо) та активізації потреб вищого рівня (реалізація потенціалу особистості, самоствердження, служіння іншим та ін.).

Основні мотиваційні пріоритети викладачів узагальнено в дослідженні А. Шостаковської та А. Денисенка⁶:

- 1) професійний розвиток і самореалізація;
- 2) визнання в колективі та серед здобувачів освіти;
- 3) професійна стабільність і соціальний захист;
- 4) сприятливі умови праці.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розроблення алгоритму дій у разі надзвичайної ситуації⁷.

Для викладачів і персоналу ЗВО, за результатами одного з проведених опитувань, головними мотиваційними чинниками в перші місяці війни стали здобувачі вищої освіти (40 %), почуття обов'язку й відповідальності (24 %) та віра в перемогу України (18 %)⁸.

⁶ Шостаковська, Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти».

⁷ К. Козак, Н. Корсікова, Ю. Петренко, «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану», *Економіка харчової промисловості* 14, № 4 (2022): 29, <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>.

⁸ Yuliana Lavrysh, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub, "Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine," *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8, <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.

У практичній площині управлінського впливу на результативність працівників ЗВО особливе місце посідає вибір того типу стимулу до конкретного науково-педагогічного працівника, який буде орієнтований на його індивідуальні пріоритети. Такий підхід до управління дасть максимальну користь внаслідок індивідуалізації підходу до мотивації⁹.

Формування сучасної моделі мотивації у ЗВО має ґрунтуватись на взаємодії індивідуальних потреб, інтересів та цілей викладачів з організаційним середовищем, на інтеграції їхніх індивідуальних потреб із загальними цілями закладу вищої освіти, що сприятиме підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Особливу увагу потрібно приділяти специфічним потребам НПП у розвитку та визнанні, що є унікальними для цієї категорії працівників, а також цінності гнучких графіків роботи, що дає змогу викладачам і дослідникам поєднувати професійну діяльність з особистими інтересами та зобов'язаннями¹⁰.

Важливо зазначити, що нині досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому потрібно переглянути чинні KPI та розробити нову систему оцінювання роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови та стан, у якому перебуває колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко розумітимуть свої цілі та обсяги роботи. До того ж регулярний перегляд завдань і формування короткострокових планів щодня, щотижня, щомісяця допоможуть сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії. Бажано відмовитись від жорстких термінів виконання, замість цього планувати час із запасом і систематично відстежувати прогрес роботи¹¹.

Процес управління мотивацією персоналу в ЗВО України має охоплювати декілька базових етапів у двох основних блоках: організаційному (адмініструє організаційну систему мотивації та перевіряє її ефективність; етапи 1, 4, 5, 6 на рис. 2) та змістовому (формує і підтримує мотивацію персоналу; етапи 2 та 3 на рис. 2). Рекомендовану схему організації процесу управління мотивацією персоналу в ЗВО представлено на рис. 2.

Пріоритетами процесу управління мотивацією персоналу ЗВО вважаємо:

- 1) забезпечення справедливої винагороди за працю;
- 2) формування конкурентоспроможної системи мотивації;
- 3) персоніфікацію заохочення (на основі визначених індивідуальних потреб, інтересів, цінностей);
- 4) поєднання особистих потреб працівників, умов праці та стратегічних цілей ЗВО (або відповідного підрозділу ЗВО);
- 5) формування лояльності та залученості персоналу.

Ступінь реалізації цих пріоритетів можна визначити, зокрема, під час моніторингових процесів, на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання, а також завдяки комбінації зовнішнього оцінювання (з боку керівника підрозділу, ЗВО) та самооцінювання (з боку працівника).

Перспективи управління мотивацією персоналу в ЗВО України нерозривно пов'язані із запровадженням низки оптимізаційних заходів на національному рівні, оскільки основний матеріальний стимул – оплата праці – в більшості ЗВО, які мають державну форму власності, перебуває в зоні централізованого державного регулювання. До того ж основна проблема – підвищення розміру тарифної ставки I розряду за Єдиною тарифною сіткою і, відповідно, посадових окладів категоріям науково-педагогічного та педагогічного персоналу в умовах війни в Україні – не має фінансово-ресурсного забезпечення для вирішення. Доцільно розробляти національні програми стимулювання науково-педагогічних кадрів з урахуванням післявоєнної відбудови країни.

Крім того, важливу роль у сучасних умовах відіграє формування нового типу лідерства в ЗВО, коли керівники активно мотивують через власний приклад, демонструючи відданість організації та ідеям розвитку вищої освіти, забезпечення її якості навіть у складних умовах

⁹ Шостаковська, Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти».

¹⁰ Василь Табачук, «Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти», *Економіка та суспільство* 65 (2024), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>.

¹¹ Козак, Корсікова, Петренко, «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану».

воєнного стану. Цей тип лідерства має підтримуватись певним типом корпоративної культури – створенням мотивуючої організаційної атмосфери через прозорі комунікації, колективне ухвалення рішень і відкритий обмін інформацією, довіру, взаємоповагу, лояльність та взаємопідтримку, справедливість.

Перспективи розвитку університетського менеджменту з удосконалення процесу управління мотивацією персоналу також пов'язуємо з цифровізацією процесів управління, подальшою персоналізацією стимулів на основі діагностики індивідуальних мотивів працівників через застосування новітніх технологій, наприклад, аналітики даних; розвитком міжнародного партнерства та підтримки українських ЗВО (залучення міжнародної фінансової підтримки для започаткування стимулювальних систем премій і грантів для працівників; обмін досвідом щодо найкращих практик управління мотивацією, інтеграцією працівників у міжнародні освітньо-дослідницькі ініціативи тощо).

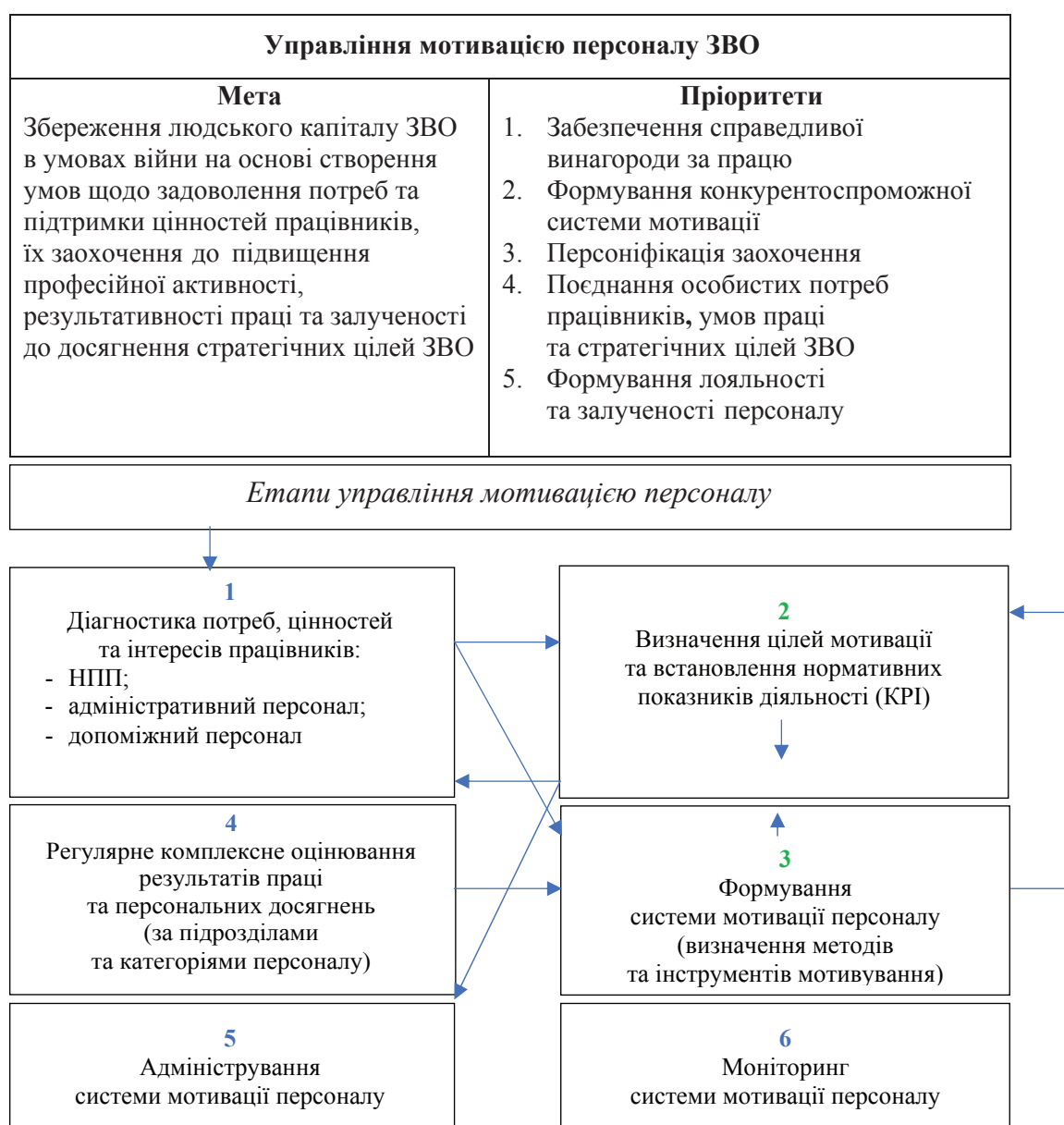


Рис. 2. Рекомендована схема процесу управління мотивацією персоналу ЗВО

Джерело: авторська розробка

Список використаної літератури

- Козак, Катерина, Наталя Корсікова, Юлія Петренко. «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану». *Економіка харчової промисловості* 14, № 4 (2022): 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>.
- Козинець, Анатолій, Віра Шпильова. «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти». *Вісник Хмельницького національного університету* 1 (2023): 212–9. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>.
- Ніколаєв, Євген, Григорій Рій, Іван Шемелинець. *Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023.
- Сідлецький, Степан, Анна Шандар. «Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети». *Економіка та суспільство* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.
- Табачук, Василь. «Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти». *Економіка та суспільство* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>.
- Шостаковська, Антоніна, Андрій Денисенко. «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 15 (2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.
- Lavrysh, Yuliana, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub. “Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine.” *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.

Bibliography

- Kozak, Kateryna, Natalia Korsikova, and Yuliia Petrenko. “Management of Staff Motivation in Post-pandemic and Martial State Conditions.” *Food Industry Economics* 14, no. 4 (2022): 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> [in Ukrainian].
- Kozynets, Anatoliy, and Vira Shpylyova. “Modern Forms and Methods of Motivating Employees in the Sphere of Higher Education.” *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 1 (2023): 212–9. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32> [in Ukrainian].
- Lavrysh, Yuliana, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub. “Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine.” *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.
- Nikolaiev, Yevhen, Hryhorii Rii, and Ivan Shemelynets. *Higher education in Ukraine: changes due to war: analytical report*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, 2023 [in Ukrainian].
- Shostakovska, Antonina, and Andriy Denysenko. “Management of Employee Motivation in Higher Education Institutions.” *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management* 15 (2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12> [in Ukrainian].
- Sidletskyi, Stepan, and Anna Shandar. “Higher Education in Ukraine under Martial Law Conditions: Challenges and Priorities.” *Economy and Society* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151> [in Ukrainian].
- Tabachuk, Vasyi. “Conceptual Principles of the Formation of a Modern Model of Motivation in Higher Education Institutions.” *Economy and Society* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144> [in Ukrainian].

Olha Doronina

Vasyl' Stus Donetsk National University

MOTIVATION MANAGEMENT OF STAFF OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE: CHALLENGES AND PRIORITIES IN WAR CONDITIONS

Abstract

The article is devoted to the justification of the challenges and priorities of managing the motivation of personnel of higher education institutions in Ukraine in war conditions and the development of recommendations for improving this process in order to preserve the human capital of universities.

The management of the motivation of personnel of higher education institutions is proposed to be considered as a functional component of university management, which is a purposeful process of influencing the behavior of personnel of higher education institutions through the formation, support and development of labor motives of employees in order to achieve individual and organizational goals. The main features of this process and the key challenges that higher education institutions face when managing personnel motivation in war conditions are determined. Five types of models of labor behavior of employees of higher education institutions and the features of their motivation in the context of regulatory management activities are considered.

A scheme for organizing the process of managing personnel motivation in higher education institutions is proposed. It includes six basic stages, which are combined into two main blocks: organizational (administers the organizational motivation system and checks its effectiveness) and substantive (forms and supports personnel motivation). The priorities of the process of managing personnel motivation in higher education institutions are identified: 1) ensuring fair remuneration for work; 2) formation of a competitive motivation system; 3) personification of incentives (based on identified individual needs, interests, values); 4) combining the personal needs of employees, working conditions and strategic goals of the higher education institution (or the relevant division of the higher education institution); 5) formation of loyalty and involvement of personnel. It is substantiated that the level of implementation of these priorities can be determined in particular during monitoring processes, based on a combination of quantitative and qualitative assessment methods, as well as through a combination of external assessment (by the head of the division, higher education institution) and self-assessment (by the employee).

Keywords: motivation, motivation management, intrinsic motivation, extrinsic motivation, models of work behavior, human capital, higher education institutions.

Матеріал надійшов 20 грудня 2024 р.

Дороніна Ольга Анатоліївна – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Doronina Olha – D.Sc. in Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0001-7430-4881

E-mail: o.doronina@donnu.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Дороніна, Ольга. «Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни». *Empirio* 2, № 1 (2025): 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Doronina, Olha. "Motivation Management of Staff of Higher Education Institutions in Ukraine: Challenges and Priorities in War Conditions." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)