

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту**  
**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НАУКОВО-  
ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи 073МО 23 (1,63)-02

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною здоров'я та  
фармацевтичним бізнесом»

Вікторія КРИВОБОК

**Керівник:** професор закладу вищої освіти кафедри  
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у  
фармації, д. фарм. н. , професор

Олена ЛІТВІНОВА

**Рецензент:** професор закладу вищої освіти кафедри  
організації, економіки та управління фармацією Інституту  
підвищення кваліфікації спеціалістів фармації

Національного фармацевтичного університету,

д. фарм. н., професор

Марія ЗАРІЧКОВА

## АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління мотивацією науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти. Проведено аналіз переваг та недоліків існуючої системи мотивації, визначено ставлення до неї науково-педагогічного персоналу та розроблені пропозиції з підвищення рівня мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, двох додатків, викладена на 68 сторінках, включає 9 таблиць, 19 рисунків, а також 51 джерело літератури.

*Ключові слова:* мотивація, система мотивації, науково-педагогічний персонал, заклад вищої фармацевтичної освіти.

## ANNOTATION

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the motivation of the academic and teaching staff at higher pharmaceutical education institutions. An analysis of the advantages and disadvantages of the existing motivation system was conducted, the attitude of the scientific and pedagogical staff to it was determined, and proposals were developed to increase the level of motivation of the scientific and pedagogical staff of the higher pharmaceutical education institution.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of used literary sources, two appendices, laid out on 68 pages, including 9 tables, 19 figures, as well as 51 literature sources.

*Keywords:* motivation, motivation system, scientific and pedagogical staff, institution of higher pharmaceutical education.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                              | 5  |
| РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ МОТИВАЦІЇ ТА<br>ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ<br>ЗАКЛАДАХ .....                     | 8  |
| 1.1 Теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом .....                                                                            | 8  |
| 1.2 Аналіз сучасного стану мотивації в системі вищої освіти .....                                                                        | 15 |
| 1.3 Методи та підходи до управління мотивацією науково-педагогічного<br>персоналу .....                                                  | 19 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                              | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ НАУКОВО-<br>ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ<br>ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ .....           | 25 |
| 2.1 Аналіз діяльності Національного фармацевтичного університету .....                                                                   | 25 |
| 2.2 Аналіз системи мотивації Національного фармацевтичного<br>університету .....                                                         | 29 |
| 2.3 Дослідження ставлення науково-педагогічного персоналу закладу вищої<br>фармацевтичної освіти до існуючої системи мотивації .....     | 36 |
| 2.4 Аналіз переваг та недоліків існуючої системи мотивації науково-<br>педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти ..... | 47 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                              | 51 |
| РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО<br>ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ .....                             | 53 |
| 3.1 Розробка алгоритму оцінки системи мотивації науково-педагогічного<br>персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти .....             | 53 |
| 3.2 Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів ..                                                                    | 61 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                              | 65 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                           | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                            | 68 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                            | 75 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мотивація науково-педагогічного персоналу є ключовим поняттям в управлінні закладом вищої освіти і включає в себе комплексну систему факторів, що впливають на розвиток та досягнення успіху, забезпечують більшу ефективність роботи, результативність, рівень наданих освітніх послуг, дозволяють поліпшувати мікроклімат в установі, а також допомагати в досягненні професійних цілей. Дослідження дієвості систем мотивації та окремих мотиваційних напрямків проведені в українських закладах освіти та за кордоном, що відображено у публікаціях Козинець А. А., Лукіяничук А. М., Кравчинської Т. С., Макаренко С. М., Омельченко Л. М., Pekrun R. та ін. Не зважаючи на відмінності програм мотивації та умов праці у психології поведінки викладачів є багато спільних рис. Саме тому тема роботи «Управління мотивацією науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти» є актуальною.

**Мета дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління мотивацією науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

**Завдання дослідження.** Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації науково-педагогічного персоналу;
- проаналізувати досвід мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти в Україні і за кордоном;
- систематизувати методи та підходи до управління мотивацією науково-педагогічного персоналу;
- провести аналіз діяльності Національного фармацевтичного університету, його структури управління та фінансових показників;
- проаналізувати мотивацію науково-педагогічного персоналу НФаУ, визначити її переваги та перспективи;

- розробити пропозиції з підвищення рівня мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти — Національного фармацевтичного університету.

**Предметом дослідження** є управління системою мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи були використані: метод опитування, метод спостереження та традиційного аналізу документів. Було проведено моніторинг веб-сайту НФаУ з метою аналізу документів, які містять інформацію про систему мотивації науково-педагогічного персоналу. Для дослідження системи мотивації, яка використовується у НФаУ, застосовано метод SWOT-аналізу. Окрім того, були використані методи аналізу, узагальнення, порівняння, систематизації результатів.

**Елементи наукової новизни** роботи полягають в пошуках підходу до підвищення рівня мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати дослідження системи мотивації науково-педагогічного персоналу, виділені переваги та недоліки можуть бути корисними при удосконаленні системи мотивації закладу вищої освіти. Розроблені пропозиції допоможуть в управлінні мотивацією науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати досліджень представлені на III науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я» (Харків, 2025). За матеріалами, отриманими у результаті досліджень, опубліковано 1 тези.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліка використаних літературних джерел, двох додатків, викладена на 68 сторінках, включає 9 таблиць 19 рисунків, а також 51 джерело літератури.

## **РОЗДІЛ 1**

### **АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ МОТИВАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ**

#### **1.1 Теоретичні основи мотивації в управлінні персоналом**

У класичній зарубіжній та вітчизняній літературі з менеджменту мотивація має різні визначення. Найчастіше зустрічаються наступні визначення.

Мотивація — це процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей чи цілей організації [5, 50].

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. У процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання своїх трудових обов'язків [8, 50].

Мотивація — це сукупність особистісних та ситуативних факторів, які спонукають до активності (діяльності) людини. Тобто, успіх у діяльності у значною мірою залежить від мотивації (від прагнення самостверджуватися, досягати високих результатів). Чим вищий рівень мотивації, чим більше чинників (мотивів) спонукають людину до професійної діяльності, тим більше зусиль вона схильна докладати [24].

Більшість теорій мотивації трудової діяльності, що виникли в середині ХХ століття ґрунтуються на людській психології. Дослідження поведінки людини у процесі роботи пояснює принципи мотивації, дозволяє спостерігати за дією окремих мотиваційних факторів та дозволяє створювати моделі мотивації працівників на робочому місці [42].

Існує досить велика кількість різних теорій мотивації, поділяються на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Серед змістовних теорій мотивації — ієрархія потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, двохфакторна теорія Ф. Герцберга, К.

Алдерфера та інші. Вони пояснюють поведінку людини виходячи з її потреб, базуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які змушують людей діяти певним чином.

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання. До них належать теорії очікування К. Левіна, переваги та очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія «Х» та «Y» Д. МакГрегора та інші [7].

Змістовні теорії основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать у основі мотивації, і практично не приділяють уваги самому процесу мотивації. Процесуальні присвячені процесу мотивації, опису та передбачення результатів мотиваційного процесу, але не стосуються змісту мотивів [28].

Питання мотивації діяльності виникає щоразу, коли потрібно пояснити причини вчинків людини. Поведінку людини можна пояснити як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. При впливі внутрішніх чинників поведінка людини залежить від її психологічних характеристик, а при дії зовнішніх — певними умови та обставини його діяльності [41, 44]. У першому випадку говорять про мотиви, потреби, цілі, наміри, бажання, інтереси тощо, а в другому — про стимули, що виходять із ситуації. Внутрішня та зовнішня мотивації взаємопов'язані. Мотиви і потреби можуть актуалізуватися під впливом певної ситуації, а активізація певних мотивів, і потреб призводить до зміни сприйняття суб'єктом ситуації [35. 36].

Мотиви можна поділити наступним чином на групи:

- мотив самоствердження;
- мотив ідентифікації з іншою особою;
- процесуально-змістові мотиви (інтерес до процесу та змісту діяльності);
- мотив саморозвитку;
- мотив досягнення;
- просоціальні мотиви (суспільно значущі);

- мотив афіліації;
- негативна мотивація.

Зазвичай, людину спонукають до дії водночас декілька мотивів, до того ж, одні з них діють досить часто і надають суттєвий вплив на діяльність людини, інші актуалізуються лише за певних обставин [4].

У зарубіжній та вітчизняній психології є близько 50 теорій мотивації. Як мотив називалися різні психологічні феномени, такі, як: наміри, уявлення, ідеї, почуття, переживання, потреби і багато інших [7, 23].

Найвідомішою серед теорій мотивації є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, у якій потреби структуровані в ієрархію, і лише після того, як більш низький рівень потреб людини буде повністю задоволений, працівник буде мотивований для задоволення наступної своєї потреби в ієрархії. Основним в теорії Маслоу є те, що працівники мотивовані задоволенням кожного рівня потреб в порядку їх просування по ієрархії: фізіологічний, безпека, соціальний, повага, самореалізація. Для успішної мотивації роботодавець повинен повністю задовольнити більш низький рівень потреб [1, 7, 27].

Мотиваційна теорія Девіда МакКлеланда пояснює те, як змінюються потреби людини з часом у міру зміни її життєвого досвіду. Вона також дає відповідь на питання, як впливає на поведінку людини потребу в досягненні успіху, влади та «причетності».

Люди, чия мотивація заснована на досягненні успіху, вважають за краще працювати над проєктами, результати яких повністю залежать від витрачених зусиль і ні від чого більше. Слід зазначити, що матеріальні чи нематеріальні нагороди незначно впливають на мотивацію такого роду людей. Тим не менш, даний тип особистості вимагає постійного зворотного зв'язку від керівництва, оскільки це допомагає йому порівнювати свої очікувані здобутки з фактичними успіхами.

Згідно з МакКлеландом, потреба у владі зумовлює прагнення людей контролювати свої дії, а також діяльність інших людей. Мотивація такого типу особистості залежить ні від визнання, ні від нагород, лише від

підпорядкування і згоди інших. Такі люди владні та наполегливі, люблять сперечатися та конкурувати. Їх також вирізняє сумлінне ставлення до питань дисципліни [14, 27].

Причетність можна визначити як позитивну реакцію, яку людина отримує у відповідь на прагнення підтримувати позитивні та ефективні відносини з людьми, які її оточують. Хороші стосунки створюють почуття прихильності, що автоматично гарантує підтримку та співпрацю. Такі співробітники дотримуються прийнятих норм та етики та намагаються уникати невизначених, ризикованих ситуацій, пов'язаних з високим рівнем конкуренції.

Але умовам мотивації науково-педагогічного персоналу найбільше відповідають чотири основні теорії: теорія цілей досягнення (AGT), соціально-когнітивна теорія (зокрема, самоефективності), теорія самовизначення (SDT) і теорія контролю цінності емоцій (CVT). Теорії висвітлюють різні сфери роботи науковців: AGT визначає, яких цілей вони мотивовані досягти; самоефективність — наскільки компетентними та впевненими вони почуваються; SDT — міру, в якій вони відчують більший внутрішній або зовнішній контроль; CVT — як їх відчуття контролю та цінності своєї роботи призводить до позитивних чи негативних емоцій, які можуть бути мотиваторами або демотиваторами [47].

Теорія досягнення цілей, що була вперше запропонована у 1980-х роках Джоном Ніколлсом, визначає два основні типи цілей, до яких прагнуть люди: цілі майстерності та цілі ефективності. Цілі майстерності, або навчальні цілі, зосереджені на придбанні нових навичок, оволодінні завданнями та вдосконаленні компетентності. Особи, які переслідують цілі майстерності, мотивуються внутрішнім задоволенням від роботи та зростання, а не зовнішніми винагородами чи порівняннями з іншими. Вони схильні приймати виклики, шукати зворотного зв'язку та розглядати помилки як можливість для навчання та вдосконалення. Цілі ефективності обертаються навколо демонстрації компетентності щодо інших або досягнення конкретних

результатів. Особи, орієнтовані на ефективність можуть надавати пріоритет короткостроковим досягненням або зовнішнім винагородам над довгостроковим зростанням. Вони можуть вдаватися до стратегій поверхневого навчання, спрямованих на досягнення негайного успіху [46]. Матриця теорії досягнення мети зображена на рис. 1.1.

|              | Наближення                          | Уникнення                               |
|--------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Майстерність | Моя мета – навчитися якомога більше | Моя мета — не вчитися менше ніж можливо |
| Ефективність | Моя мета — перевершити інших        | Моя мета — не робити гірше за інших     |

Рис. 1.1 Матриця теорії досягнення мети [46]

Соціальна когнітивна теорія була запропонована у 1960-х роках Альбертом Бандурою як теорія соціального навчання і заснована на твердженні, що навчання відбувається процесі динамічної взаємодії людини із навколишнім середовищем. Людська поведінка, згідно соціально-когнітивної теорії, здебільшого формується шляхом опанування певних зразків. На підставі численних досліджень учений прийшов до висновку, що люди здатні учитися не лише на власному, а й на чужому досвіді, що найбільш корисно в таких ситуаціях, коли власні помилки можуть призвести до досить неприємних або навіть фатальних наслідків. Моделювання, спостереження та копіювання поведінки є ключовими елементами соціальної когнітивної теорії. На думку А. Бандури, люди, які усвідомлюють свою самоефективність, прикладають більше зусиль для виконання складних справ, ніж люди, які відчують сумніви у своїх можливостях. У свою чергу, висока самоефективність, пов'язана з очікуваннями успіху, зазвичай веде до хорошого результату, і таким чином сприяє самоповазі. Навпаки, низька

самоефективність, пов'язана з очікуванням провалу, зазвичай призводить до невдачі і знижує самоповагу [45].

Теорія самовизначення, запропонована Едвардом Л. Десі та Річардом М. Райном заснована на твердженні, що умови, які підтримують індивідуальний досвід незалежності, компетентності та спорідненості, сприяють найбільш потужним і високоякісним формам мотивації та залученості до діяльності, включаючи підвищену продуктивність, наполегливість і творчість. Теорія ґрунтується на прийнятті того, що люди активні, націлені на розвиток, схильні організовувати та спрямовувати свою діяльність, жадають знання, удосконалюють свої вміння та розвивають свої здібності. Але також відомо, що іноді люди можуть відчувати себе скутими, розчарованими й не мати поштовху до подальшого розвитку. Теорія самовизначення виділяє два види мотивації: автономну і контрольовану. Коли люди мотивовані автономно, вони відчують бажання діяти. Контрольована мотивація, навпаки, складається із зовнішнього регулювання, при якому поведінка людини залежить від заохочення або покарання, а також від самооцінки [49].

У теорії контролю цінності емоцій, яку сформулював Рейхард Пекрун, досягнення визначаються як емоції, безпосередньо пов'язані з діяльністю або її результатами. Для емоцій, що виникають в процесі досягнення та результатів, найважливішою є саме зовнішня оцінка. Передбачається, що суб'єктивний контроль над діяльністю та її результатами залежить від трьох типів причинно-наслідкових очікувань: очікування контролю за діяльністю; очікування досягнення певних результатів; та очікування ситуацій, коли результати отримуються без власних зусиль. Що стосується суб'єктивних цінностей результативності, теорія розрізняє внутрішні цінності, пов'язані з оцінкою діяльності як такої, навіть якщо вона не дає жодних відповідних результатів, та зовнішні цінності, що стосуються інструментальної корисності діяльності [51].

Таблиця 1.1

**Теорія контролю цінності: основні припущення про контроль, цінності та емоції досягнення [51]**

| <b>Оцінки<br/>Фокус на<br/>об'єкті</b> | <b>Цінність</b>                                           | <b>Рівень<br/>контролю</b>                       | <b>Емоція</b>                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Результат/<br>Перспектива              | Позитивний (Успіх)                                        | Високий<br><br>Середній<br>Слабкий               | Передбачувана<br>радість<br>Надія<br>Безвихідь    |
|                                        | Негативний<br>(Невдача)                                   | Високий<br><br>Середній<br>Слабкий               | Запобіжна<br>допомога<br>Тривожність<br>Безвихідь |
| Результат/<br>Ретроспектива            | Позитивний (Успіх)                                        | Відсутній<br>Самоконтроль<br>Зовнішній           | Радість<br>Насолода<br>Подяка                     |
|                                        | Негативний<br>(Невдача)                                   | Відсутній<br>Самоконтроль<br>Зовнішній           | Печаль<br>Сором<br>Гнів                           |
| Активність                             | Позитивна<br>Негативна<br>Позитивна/Негативна<br>Відсутня | Високий<br>Високий<br>Слабкий<br>Високий/Слабкий | Насолода<br>Гнів<br>Розчарування<br>Нудьга        |

Розглянуті теорії вперше були запропоновані та використані при вивченні мотивації до навчання здобувачів освіти. Згодом вони були адаптовані й успішно застосовуються для дослідження напрямків мотивації викладачів закладів освіти різних рівнів, про що свідчать численні публікації в наукових виданнях [47]. Дослідження на основі розглянутих теорій можна використовувати для управління мотивацією науково-педагогічних працівників.

## 1.2 Аналіз сучасного стану мотивації в системі вищої освіти

Психологія педагогічної мотивації є ключовим поняттям в психології та освітньому процесі. Вона визначає бажання та прагнення викладачів до досягнення певних цілей і завдань. Мотивація включає в себе комплексну систему факторів, що впливають на розвиток та досягнення успіху. Психологія педагогічної мотивації викладачів – це галузь психології, яка вивчає різні чинники, які впливають на мотивацію та психічний стан викладачів у закладах вищої освіти [2, 9].

Мотиви праці науково-педагогічних працівників можна розділити на 3 групи:

- особистісні,
- соціальні
- організаційно-фінансові.

Детально структуру мотивів представлено на рис. 1.2.

Аналіз внутрішніх мотивів у науково-педагогічній діяльності дозволяє виділити:

- мотиви обов'язку;
- мотиви цікавості та захоплення предметом викладання;
- мотиви зацікавленості у спілкуванні зі студентами.

Стан, коли одночасний вплив різних мотивів, потреб, спонукань, прагнень суперечать один одному й породжують в людини підвищену емоційну напруженість, розглядають як внутрішньо-мотиваційний конфлікт. Цей конфлікт може проявлятися у таких формах:

- «прагнення-уникнення» — виникає при вирішенні питань: «діяти чи не діяти», «бути чи не бути» тощо;
- «прагнення-прагнення» — питання: «яким чином?»;
- «уникнення-уникнення» — вибирають те що найменш гірше [6, 13].

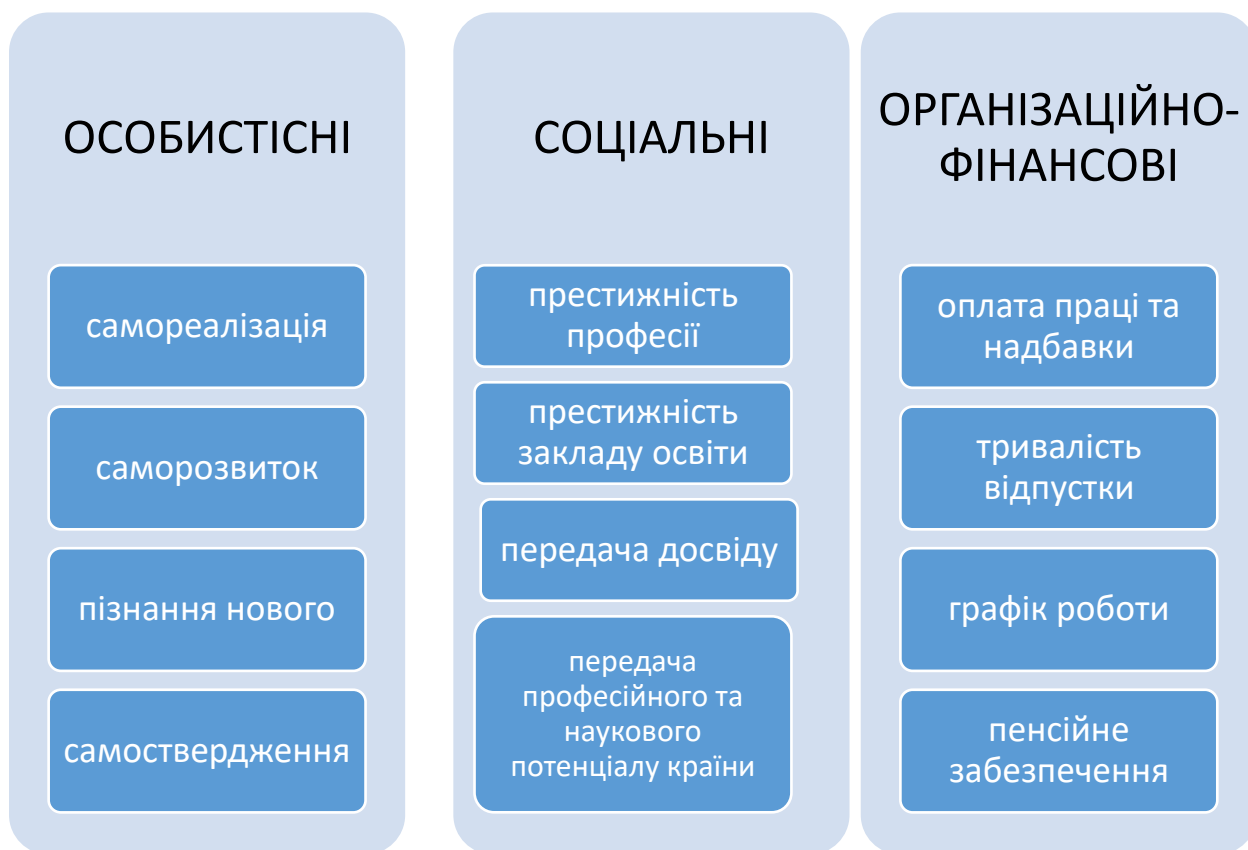


Рис. 1.2 Види мотивів праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти [16]

Коли не зовсім зрозумілими є перспективи і шляхи досягнення мети, а відповідальність висока, у людини може виникнути психологічне напруження. Способи подолання напруження: відмовитися, зволікати з прийняттям рішення, використовувати жеребкування, звернутися за порадою, тощо [18].

Метою мотивації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти є забезпечення якісного надання освітніх послуг, успішного провадження освітнього процесу.

До завдань системи мотивації у вищому навчальному закладі спрямовані на оптимізацію інтересів науково-педагогічних працівників та вищого навчального закладу, відносяться ті, що спрямовані безпосередньо на працівників, а саме на їх кваліфікацію, розвиток кар'єри та результативність роботи, а є й такі, що спрямовані на розвиток закладу освіти — зростання його

конкурентоспроможності, підвищення рівня освіти та розвиток корпоративної культури (Рис. 1.3).

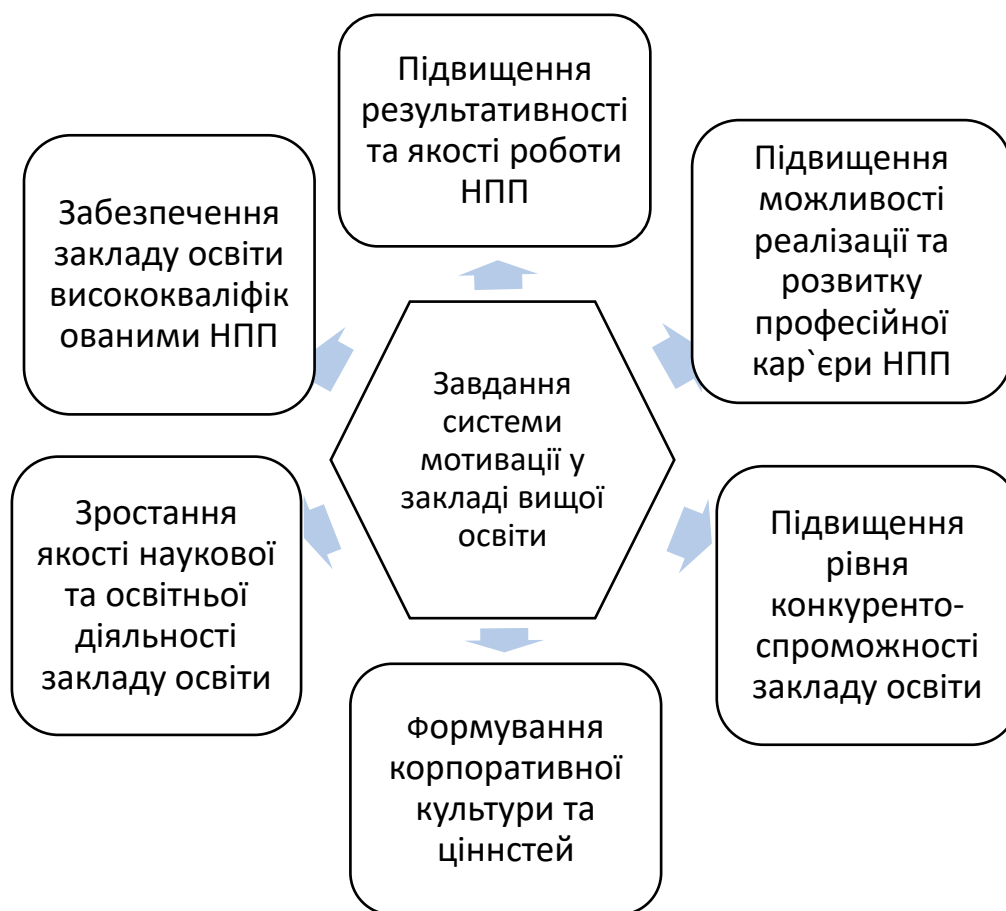


Рис. 1.3 Завдання системи мотивації у закладі вищої освіти [16]

Серед методів управління мотивацією науково-педагогічних працівників можна виділити два окремі напрямки: методи моральної мотивації та методи матеріальної мотивації, які представлені на рис. 1.4.

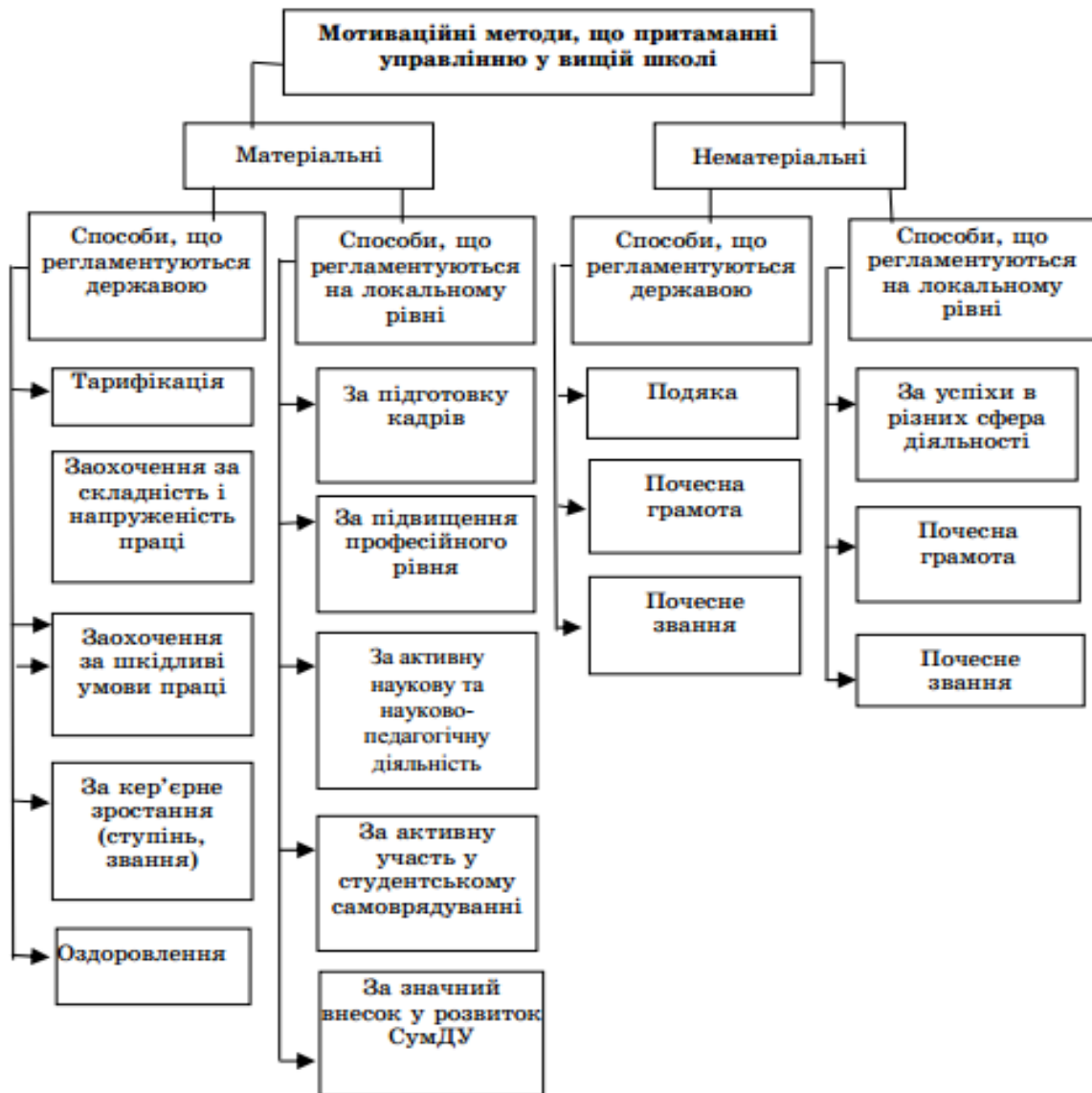


Рис. 1.4 Методи мотивації, що застосовуються у вищій школі [3]

Налагодження чіткого механізму оцінки результатів праці є найважливішим для ефективного управління мотивацією. Важливо забезпечити відкритість мотиваційного процесу, щоб кожний працівник розумів правила, покладені в його основу й міг відчути на собі їх дію. Складовими системи мотивації вищого навчального закладу є:

- чітке визначення стратегічних цілей діяльності закладу вищої освіти;
- чіткі критерії оцінки діяльності НПП;
- прозоре й об'єктивне здійснення оцінки діяльності НПП;
- пропозиції винагороди, яка мотивуватиме НПП;

- відкритість інформації про механізми мотивації для всіх працівників [16].

### **1.3 Методи та підходи до управління мотивацією науково-педагогічного персоналу**

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети освітньої установи залежить від злагожденості роботи її працівників. Кожний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створює у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримує зацікавленість у праці, ініціює переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнути цілі організації добровільно і творчо. Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва [21, 22].

Дослідження дієвості систем мотивації та окремих мотиваційних напрямків проводять в українських закладах освіти та за кордоном. Не зважаючи на відмінності програм мотивації та умов праці у психології поведінки викладачів є багато спільних рис [29].

Суттєве значення в управлінні мотивацією мають матеріальні чинники. На результати трудової діяльності можуть позитивно впливати премії, додаткові винагороди чи компенсації [10. 12]. Цей факт підтверджують результати дослідження стимулюючих чинників діяльності науково-педагогічних працівників, проведені у восьми навчальних закладах України. Суттєвим мотиватором є використання компенсаційного та змагального чинників при винагороді працівників за додаткові трудові зусилля, які покращують імідж навчального закладу, його вказали 56% опитаних. Грошові компенсації за публікації у закордонних виданнях мотивуватимуть до проведення наукових досліджень 50% респондентів, у той час, як творення кращих умов для видання наукових праць вважається суттєвим для 20% [16].

Дослідження мотивації науково-педагогічних працівників Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана (КНЕУ), проведене у 2021 р. показало, що на той момент 71,6% опитаних були задоволені своєю роботою. Розгляд різних аспектів роботи показав, що найбільше задоволення працівники КНЕУ відчують від взаємовідносини з безпосереднім керівником (84,6%), самостійності в роботі (84%) та її змістовності (76%). Найвищий рівень незадоволеності роботою викликала заробітна плата, це відмітили 53,8% опитаних. Понад 65% респондентів відмітили, що вони мають високий рівень професійної активності та залученості в життя університету, на який найбільший вплив чинять можливість самореалізації та змістовність роботи [26].

Оцінка рівня завантаженості роботою в університеті показала, що понад 65% працівників, що взяли участь у дослідженні вважають дуже високою свою завантаженість аудиторною, позааудиторною навчальною та методичною роботою, 48% — науковою і 38 — організаційною. Серед чинників, з якими пов'язане перевантаження роботою найбільшу вагу мають часта зміна умов (48%), велика кількість та різноманітність завдань (41,6%) та несвоєчасність доведення інформації (27,2%). Щодо наукової діяльності, то 81% опитаних вважають, що повністю або частково реалізують свій науковий потенціал, при цьому, слід зазначити, що підвищенню наукової активності найбільше заважає відсутність стимулів — це відмітили 60% респондентів. Те, що 76% опитаних планували найближчі 1–2 роки продовжувати працювати в тому ж структурному підрозділі КНЕУ на тій самій посаді є непрямым підтвердженням задоволеності роботою [26].

У дослідженні мотивації В. А. Табачук запропонував мотиваційний профіль сучасного працівника закладів вищої освіти уз урахуванням змін в структурі та пріоритетності мотивів під впливом існуючих зрушень в економіці та суспільстві (табл.1.2). Він зауважив, що зазначені соціоекономічні тренди та чинники впливу можуть здійснювати як

позитивний (мотивуючий), так і негативний (демотивуючий) вплив на різні складові мотиваційного профілю академічного працівника [40].

Таблиця 1.2

**Складові мотиваційного профілю науково-педагогічного працівника  
закладу вищої освіти та їх зміни внаслідок сучасних трендів [40]**

| <b>Значущі мотиви професійної діяльності науково-педагогічного працівника</b> | <b>Сучасні соціо-економічні тренди та чинники впливу</b> | <b>Умови для реалізації мотивів і вплив (мотивуючий/демотивуючий)</b> | <b>Можливі нові підходи та інструменти мотивації праці</b>          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                             | 2                                                        | 3                                                                     | 4                                                                   |
| Інтерес до обраної професії                                                   | Цифровізація                                             | ±                                                                     | Можливості підвищення кваліфікації                                  |
| Соціальний статус                                                             | Глобалізація                                             | -                                                                     | Удосконалення структури ЗВО                                         |
| Можливість розвиватись у професії                                             | Кризові явища                                            | ±                                                                     | Визнання успіхів та досягнень                                       |
| Можливість будувати наукову або адміністративну кар'єру                       | Підвищення конкуренції закладів освіти                   | ±                                                                     | Організація доступу до інформаційних ресурсів, баз даних            |
| Сприятливе наукове та соціальне середовище                                    | Зростання вимог до науково-педагогічних працівників      | ±                                                                     | Поліпшення психологічного клімату                                   |
| Визнання результатів та досягнень                                             | Зростання обсягу трудових навантажень                    | +                                                                     | Можливості залучення науково-педагогічних працівників до управління |
| Бажання принести користь суспільству                                          | Розширення спектру видів робіт                           | +                                                                     | Формування соціального пакету                                       |
| Висока винагорода за працю                                                    | Підвищення рівня стресовості роботи                      | -                                                                     | Підвищення рівня оплати праці                                       |

Продовження табл. 1.2

| 1                                                    | 2                                           | 3 | 4                                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|
| Причетність до наукової та професійної спільноти     | Невідповідність умов професійної діяльності | ± | Забезпечення гарантій зайнятості (тривалість контракту) |
| Гнучкий графік роботи                                |                                             | ± | Забезпечення рівномірних навантажень                    |
| Високий імідж закладу освіти та відчуття причетності |                                             | + | Можливості для академічної мобільності                  |
| Прагнення передати знання наступним поколінням       |                                             | + |                                                         |
| Інтерес до педагогічної роботи                       |                                             | + |                                                         |

До мотиваційного ядра науково-педагогічних працівників можна віднести інтерес до наукової та педагогічної роботи та її статус і цінність для суспільства, можливість розвиватись та удосконалювати свою викладацьку майстерність, причетність до наукової та професійної спільноти та можливості спілкування, обміну досвідом, науковими, практичними та методичними результатами і досягненнями [30, 31, 42].

Прикладом вдалої мотивації науково-педагогічних працівників є розроблений у Сумському державному університеті пакет внутрішніх положень про стимулювання за основними напрямками розвитку. Стимулювання праці охоплює як матеріальне, так і нематеріальне заохочення і узгоджено зі стратегією розвитку закладу освіти. Основний критерій — результат роботи: підвищення професійного рівня, виконання обсягу робіт, розвиток нових напрямків [3, 11].

Дослідження самоефективності дослідження та викладання та задоволеності роботою викладачів університетів з Азербайджану та Туреччини, показали, що самоефективність викладання була вищою, ніж

самоефективність дослідження, і що рівні самоефективності дослідження змінювалися залежно від кар'єрного рівня та кваліфікації, але не від статі. Викладацька самоефективність була найсильнішим предиктором задоволеності роботою. Результати якісного дослідження показали, що контекстуальні фактори, такі як клімат університету та колегіальність, впливають на самоефективність і задоволеність роботою [48].

Дослідження, проведені в Австралії у 2018 р., що охопили 7692 викладачів показали, що 77% отримують задоволення від своєї роботи, однак лише 26 % вважали, що вони мали можливості кар'єрного зростання та просування по службі, 33 % могли збалансувати роботу з іншими аспектами свого життя, 35 % мали контрольоване навантаження. Невдоволення роботою, стрес і виснаження серед австралійських науковців були виявлені на вищому рівні, ніж в інших країнах [47].

Надання вищої освіти є напрямком, на який держава чинить надзвичайно потужний вплив. Для вдосконалення мотиваційного механізму державного управління професійним зростанням освітян в Україні М. В. Пахомова запропонувала поєднати зовнішній і внутрішній контроль професійного зростання педагогічних працівників, розробити чітку державну програму підвищення професійної компетентності та вдосконалити системи морального і матеріального заохочення педагогічних працівників до підвищення кваліфікації, засвоєння інноваційних освітніх технологій, участі у проектах [32].

Діяльність науково-педагогічних працівників є високоінтелектуальною і суспільно значущою, характеризується великою кількістю функціональних обов'язків і завдань. Тому важливо, щоб вона стимулювалась в узгодженні зі складною структурою мотивів [15]. Основною особливістю науково-педагогічних працівників є те, що частіше всього, потреби вищого рівня переважають над матеріальними стимулами [25, 27, 37].

## Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано теоретичні основи мотивації педагогічних працівників, виділено основні мотиви праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, мету та завдання мотивації. До основних мотивів можна віднести: інтерес до наукової та педагогічної роботи, її статус і цінність для суспільства, можливість розвиватись та удосконалювати свою викладацьку майстерність, причетність до наукової та професійної спільноти та можливості спілкування, обміну досвідом, науковими, практичними та методичними результатами і досягненнями.
2. Проведено аналіз застосування окремих теорій мотивації, які найбільш адекватні умовам мотивації науково-педагогічного персоналу: теорія цілей досягнення (AGT), соціально-когнітивна теорія (зокрема, самоефективності), теорія самовизначення (SDT) і теорія контролю цінності емоцій (CVT).
3. Проаналізовано методи та підходи до управління мотивацією науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти в Україні і за кордоном. Визначено, що особливістю науково-педагогічних працівників є те, що частіше всього, потреби вищого рівня переважають над матеріальними стимулами.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ

#### 2.1 Аналіз діяльності Національного фармацевтичного університету

Національний фармацевтичний університет (НФаУ) є державним закладом вищої освіти, підпорядкованим Міністерству охорони здоров'я України, розташованим у Харкові. Окрім підготовки спеціалістів фармації, діяльність університету спрямована на проведення наукових досліджень та активну взаємодію з практичною системою охорони здоров'я. Це необхідно для того, щоб розуміти проблеми підприємств галузі й надавати здобувачам освіти найактуальніші знання.

Структура Національного фармацевтичного університету, статус і функції його структурних підрозділів визначаються Статутом НФаУ та положеннями про відповідні структурні підрозділи. Структурні підрозділи утворюються рішенням Вченої ради Закладу вищої освіти у порядку, визначеному Законом України «Про вищу освіту» [34] та Статутом за погодженням з Уповноваженим органом управління. Основними структурними підрозділами НФаУ є факультети, інститути, фаховий коледж, кафедри, наукова бібліотека.

Управління діяльністю НФаУ здійснює ректор, який діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом України «Про вищу освіту» і Статутом Закладу вищої освіти і представляє університет в органах влади різного рівня [39].

За провадження освітньої, наукової, науково-технічної, інноваційної та лікувально-консультативної діяльності в університеті, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна відповідає ректор НФаУ.

Безпосереднє керівництво освітньою, виховною, науковою, лікувально-діагностичною, фінансово-економічною, адміністративно-господарською діяльністю та діяльністю здійснюють проректори та заступники ректора. Колегіальним органом управління НФаУ є Вчена рада, яка обирається кожні п'ять років. До її складу входять ректор проректори, декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів, учений секретар, директор бібліотеки, головний бухгалтер, керівники органів самоврядування та голова первинної профспілкової організації, а також виборні представники, які представляють наукових, науково-педагогічних працівників, аспірантів, докторантів, слухачів, інтернів відповідно до квот, визначених Статутом НФаУ.

Кожен з факультетів теж має свій колегіальний орган управління — Вчену раду факультету, очолювану головою, який обирається таємним голосуванням з числа членів Вченої ради факультету, що мають науковий ступінь та/або вчене звання. До складу Вченої ради факультету входять декан, заступники декана, завідувачі кафедр, керівники органів студентського самоврядування факультету, а також виборні представники, які представляють науково-педагогічних працівників та інших працівників факультету.

Для здійснення нагляду за управлінням майном НФаУ, додержанням його мети створюється Наглядова рада, яка сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, пошукам джерел фінансування для забезпечення його діяльності і здійснення контролю за їх використанням, підвищенню якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності Закладу вищої освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю тощо.

Для вирішення поточних питань діяльності Закладу вищої освіти, утворюється робочий орган — ректорат. Персональний склад ректорату затверджується ректором НФаУ шляхом видання відповідного наказу.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування НФаУ є конференція трудового колективу, до якої входять не тільки співробітники, але й виборні представники з числа здобувачів освіти. Конференцію трудового

колективу НФаУ можуть скликати голова первинної профспілкової організації, ректор, Наглядова рада, Вчена рада, профспілковий комітет, або працівники, яких повинно бути не менше третини та не менше третини здобувачів освіти.

На конференції трудового колективу НФаУ повинні бути представлені всі категорії учасників освітнього процесу, але не менш як 75% повинні становити наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники, і не менш як 15 відсотків — виборні представники з числа студентів, які обираються студентами шляхом прямих таємних виборів.

Органом громадського самоврядування факультету є збори трудового колективу факультету, включаючи виборних представників з числа осіб, які навчаються у Закладі вищої освіти. Невід'ємною частиною громадського самоврядування НФаУ є студентське самоврядування, яке забезпечує захист прав та інтересів здобувачів освіти та їх участь в управлінні [39].

У 2015 р. у НФаУ впроваджена система управління якістю, сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008, а у квітні 2019 р. за результатами планового аудиту університет отримав сертифікат ISO 9001:2015, який засвідчує відповідність системи управління якістю НФаУ вимогам стандарту. У 2021 р. НФаУ отримав сертифікат Міжнародної на відповідність вимогам стандартів ISO 14001:2015 та ISO 50001:2018, які підтверджують дію в університеті екологічного та енергетичного менеджменту.

На теперішній час в університеті одночасно діє три стандарти ISO (системи управління якістю, еко- та енергоменеджменту), а сама система набула статусу Інтегрована система управління (ІСУ НФаУ).

Фінансові показники діяльності НФаУ за 2021-2024 рр. представлені в табл. 2.1. Станом на 01.06.2024р. надходження та видатки НФаУ склали 15495405 грн. Кошти загального фонду витрачаються на виплату заробітної плати з нарахуваннями, стипендії та соціальні виплати для студентів з числа дітей-сиріт та дітей, позбавлених піклування.

Таблиця 2.1

**Надходження та видатки НФаУ у 2021-2024 рр. (станом на 01.06) [19]**

|           | <b>Загальний фонд</b>   |                     |
|-----------|-------------------------|---------------------|
|           | <b>Надходження, грн</b> | <b>Видатки, грн</b> |
| 2021/2022 | 11 858 565              | 11 858 565          |
| 2022/2023 | 6 190 364               | 6 190 364           |
| 2023/2024 | 15 495 405              | 15 495 405          |
|           | <b>Спеціальний фонд</b> |                     |
| 2021/2022 | 191 142 376             | 173 659 377         |
| 2022/2023 | 160 193 526             | 113 195 791         |
| 2023/2024 | 113 185 905             | 102 157 277         |

Фонд оплати праці у 2023/2024 н. р. становив 79 498 617 грн. у порівнянні із 75 721 708 грн у 2022-2023 рр.; нарахування на заробітну плату склали 17 547 997 (16 555 462 грн. у 2022/2023 рр.). У табл. 2.2 наведено структуру розподілу коштів н виплати персоналу.

Динаміка середньомісячної заробітної плати співробітників НФаУ за 2022-2024 рр. має позитивну динаміку і наведена в табл. 2.3

З 1 січня 2024 року відбулося підвищення посадових окладів на 10,4 % також підвищено мінімальну заробітну плати до рівня 7 100 грн на місяць З 1 квітня 2024 року розмір мінімальної заробітної плати підвищено до 8 000 грн на місяць.

Таблиця 2.2

**Розподіл коштів на виплати персоналу [19]**

| <b>Стаття витрат</b>                        | <b>%</b> |
|---------------------------------------------|----------|
| Посадові оклади                             | 66,1     |
| Доплати до посадового окладу                | 14,3     |
| Обов’язкові надбавки до посадового окладу   | 9        |
| Заохочувальні надбавки до посадового окладу | 6,0      |
| Доплата до мінімальної зарплати             | 4,2      |
| Матеріальна допомога                        | 0,2      |
| Лікарняні за рахунок університету           | 0,2      |

Таблиця 2.3

**Середньомісячна заробітна плата співробітників НФаУ  
за 2022–2024 рр. [19]**

|           | <b>НПП, грн</b> | <b>Інші працівники, грн</b> |
|-----------|-----------------|-----------------------------|
| 2022/2023 | 14277           | 8241,23                     |
| 2023/2024 | 18725,66        | 10878                       |

## **2.2 Аналіз системи мотивації Національного фармацевтичного університету**

Розгляд мотивації науково-педагогічних працівників здійснювався на прикладі Національного фармацевтичного університету. Дослідження проводились методом традиційного аналізу документів, спостереження та опитування.

Було проведено детальний аналіз документу «Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом національного фармацевтичного університету на 2022–2026 роки» [17] і «Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників НФаУ» [33].

В Колективному договорі докладно описано систему матеріального заохочення, яка включає заробітну плату, що складається з посадового окладу на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів та доплати до посадового окладу, матеріальну допомогу, премії. У разі необхідності проводиться індексація заробітної плати. При наданні щорічної відпустки допомога на оздоровлення педагогічним, науково-педагогічним працівникам та іншим співробітникам виплачується у розмірі посадового окладу. В окремих додатках наведені умови преміювання та доплат. Так у положення про оплату праці встановлено 17 видів рідних доплат, у тому числі: за суміщення професій, за вислугу років, за вчене звання і науковий ступінь, за лікувально-діагностичну роботу тощо. Надбавка до посадового окладу є додатковим заохоченням співробітників, які виявляють творчу ініціативу, новизну і оригінальність пропозицій та рішень, використовують у роботі досягнення науки, передові прийоми праці, якісно та у повному обсязі виконують свої посадові обов'язки.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають:

- винагороди за підсумками роботи за рік;
- премії, що виплачуються відповідно до рішень уряду;
- премії, що мають одноразовий характер;
- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці;
- матеріальну допомогу, що має систематичний характер, надана на оздоровлення у порядку, визначеному чинним законодавством [17].

У Положенні про преміювання згадано 33 нагоди, за які може бути призначено премію. Розмір премії встановлюється індивідуально кожному працівникові відповідно до специфіки виконуваної роботи, особистого внеску у кінцевий результат діяльності підрозділу та університету [17].

Слід зазначити, що на період дії військового стану було призупинено окремі пункти розділів, що стосуються оплати праці в частині заохочувальних та компенсаційних виплат [19].

Для оцінки ефективності матеріальної та нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників закладам вищої освіти доцільно проаналізувати рейтингову систему, адже вона містить систему коефіцієнтів, що найбільш повно відображають різні види діяльності викладача. Рейтинг науково-педагогічного працівника визначається як сума балів за всіма видами діяльності. Додатково така методика дозволяє оцінити якість навчально-виховного процесу за допомогою кількісних критеріїв, оптимізувати його організацію, поліпшити керування [31]. Саме таку систему розроблено і впроваджено у Національному фармацевтичному університеті (НФаУ) у відповідності з Законом України «Про вищу освіту». Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників НФаУ розміщено на вебсайті університету у вільному доступі [33]. Норми Положення розроблено у відповідності до мети рейтингового оцінювання роботи науково-педагогічних працівників:

- підвищення ефективності та результативності професійної діяльності науково-педагогічних працівників;
- забезпечення прозорості та об'єктивності оцінювання діяльності кожного науково-педагогічного працівника
- формування мотивації щодо підвищення ефективності роботи науково-педагогічних працівників;
- стимулювання діяльності, спрямованої на підвищення якості та результативності освітнього процесу;
- актуалізація діяльності, що спрямована на відповідність суспільним викликам часу та вимогам стейкхолдерів [33].

Рейтингові показники та індикатори ґрунтуються на напрямках роботи, до яких долучені науково-педагогічні працівники, акредитаційних вимогах до діяльності університету та загальних показниках рейтингів закладів вищої освіти. Вимірювання показників відбувається за шкалою, яка встановлює порядок визначення та вимірювання результатів за кожним конкретним видом діяльності. Окремо за кожним показником обчислюються бали з урахуванням

вагових коефіцієнтів, які визначаються рішенням експертної комісії з рейтингу. На основі цих даних розраховують рейтингову оцінку — загальну суму балів за роботу НПП протягом звітного навчального року за усіма напрямками роботи.

Рейтингові показники згруповані у шість розділів, до яких відносяться:

- I. Якісний потенціал, де враховується вчений ступінь, вчене звання, інші звання, такі, як заслужений діяч або працівник науки, Лауреат державної премії, Академік державної академії наук, ін.
- II. Навчально-методична робота.
- III. Наукова робота.
- IV. Міжнародні відносини
- V. Організаційно-виховна та профорієнтаційна робота.
- VI. Суспільне визнання (міжнародне, державне, галузеве).

Проведення рейтингового оцінювання організує та координує відділ управління якістю НФаУ за участі експертної комісії. Після підрахунків на основі персональних рейтингових оцінок формуються рейтинги та визначаються переможці за номінаціями:

- загальний рейтинг науково-педагогічних працівників університету;
- «Кращий доктор наук»;
- «Кращий кандидат наук»;
- «Кращий викладач без наукового ступеню»;
- спеціальні номінації.

Переможці рейтингу згідно до положення отримують преміальні виплати.

Як зазначив М. В. Виноградський нематеріальну мотивацію можна охарактеризувати за допомогою таких положень:

- вдало сформований трудовий колектив підвищує задоволеність людини своєю працею;

- особливе місце займають стосунки з керівництвом;
- у разі, коли умови роботи оптимальні, виникає потреба у визнанні, яку можна задовольнити через залучення співробітника до планування діяльності;
- мотивація працівника прямо пропорційна зусиллям, які він витрачає для досягнення поставлених цілей [33].

Одним з основних методів нематеріальної мотивації науково-педагогічного персоналу відноситься постійне інформування працівників про стан справ і проблем у закладі освіти, яке може здійснюватися шляхом проведення зборів, колективних нарад, інформуванням через електронну пошту, групи в месенджерах. Всі ці засоби інформування широко застосовуються в НФаУ. Основним засобом для комунікацій є електронна пошта, якою вся інформація поширюється від керівництва на адреси кафедр, а з кафедральних ресурсів — на персональні адреси співробітників. Для оперативної комунікації створені групи у месенджерах, як у межах кафедр, так і загально університетські. Одним з напрямків інформування персоналу університету є оприлюднення результатів рейтингового оцінювання роботи НПП, які підводяться на засіданні Вченої ради на початку нового навчального року та розміщуються на сайті НФаУ.

Ще одним дієвим мотиватором є залучення працівників до управлінського процесу що корисно як для самих працівників, так і для керівників, а також для задоволення мотиву співробітника у визнанні й самоствердженні, а іноді для покращення його іміджу та статусу серед інших працівників. У НФаУ це реалізується через участь співробітників у Радах трудового колективу та Вчених радах факультетів. Такі співробітники беруть участь у прийнятті загальних рішень про обрання на посаду завідуючих кафедрами, затвердження навчальних планів та програм, розгляді організаційних проблем освітнього процесу тощо.

У НФаУ широко застосовується визнання досягнень, що проявляється нагородженням працівників грамотами та іншими відзнаками. Так, згідно з

даними, представленими у звіті в. о. ректора А. А. Котвіцької про виконання умов колективного договору за 2022 р. повідомлялось про 82 відзнаки, серед яких почесні грамоти, подяки, медалі, пам'ятні відзнаки від державних установ міського та обласного рівня до загальнодержавного.

До заходів нематеріальної мотивації можна віднести надання допомоги в питаннях розвитку кар'єри. Це може проявлятися у включенні до кадрового резерву, направлення працівників на курси для підвищення професійної кваліфікації та перепідготовки. Варто звернути увагу на те, що участь у науковій діяльності, постійне навчання, вивчення іноземних мов, вдосконалення навичок роботи з комп'ютером, участь у міжнародних заходах, участь у програмах обміну із закладами освіти має велике значення для науково-педагогічних працівників.

Створення і розвиток корпоративної культури займає важливе місце у мотивації науково-педагогічних працівників. Вона стимулює працівників до продуктивної діяльності, розвиває відчуття гордості за свій заклад освіти. У НФаУ розвитку корпоративної культури приділяється значна увага: розроблено брендбук, де позначено елементи фірмового стилю, які повинні використовуватись при виготовленні друкарської продукції, канцелярії, значків з символікою закладу освіти та його структурних підрозділів. Розроблені в одному стилі емблеми кафедр університету, існують навіть корпоративні шаблони для створення презентацій лекцій. Узагальнена інформація про методи мотивації науково-педагогічного персоналу Національного фармацевтичного університету представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Підходи щодо мотивації НПП Національного фармацевтичного  
університету**

| <b>Методи/Інструменти</b>      | <b>Приклади</b>                                                                                                      | <b>Джерела/Примітки</b>                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                    | 3                                                                               |
| <b>Матеріальна мотивація</b>   |                                                                                                                      |                                                                                 |
| Заробітна плата                | Оклад викладачів залежно від посади (асистент, доцент, професор), індексація зарплати.                               | Закон України "Про оплату праці", Статут НФаУ, положення про оплату праці НФаУ. |
| Премії                         | Премії за виконання планових показників, підготовку конкурсанти, участь у грантових проєктах.                        | Внутрішні положення НФаУ про преміювання, рішення вченої ради університету.     |
| Доплати                        | За науковий ступінь, за виконання адміністративних обов'язків (завідувач кафедри, декан).                            | Постанова Кабінету Міністрів України №1298, локальні нормативні акти НФаУ.      |
| Матеріальна допомога           | Одноразова допомога на оздоровлення, допомога у складних життєвих обставинах.                                        | Колективний договір НФаУ, рішення профспілкової організації університету.       |
| Програми заохочення            | За досягнення в рейтинговому оцінюванні кафедр, участь у проєктах, публікації у журналах із високим імпаکت-фактором. | Рейтингова система НФаУ, положення про грантову діяльність.                     |
| <b>Нематеріальна мотивація</b> |                                                                                                                      |                                                                                 |
| Визнання заслуг                | Нагородження грамотами університету, вручення нагрудних знаків, відзначення на урочистих заходах.                    | Рішення вченої ради, статутні документи НФаУ.                                   |
| Участь в управлінні            | Участь викладачів у вченій раді університету, робочих групах з питань стратегічного розвитку.                        | Статут НФаУ, положення про вчену раду.                                          |

Продовж. табл. 2.4

| 1                           | 2                                                                                                    | 3                                                                               |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Інформування співробітників | Проведення загальних зборів, інформаційні бюлетені, електронна комунікація через корпоративну пошту. | Регламент комунікацій НФаУ.                                                     |
| Покращення умов праці       | Оснащення робочих місць сучасною технікою, покращення приміщень, сприятливий клімат у колективі.     | Внутрішні опитування працівників, програми модернізації університету.           |
| Мотиваційні програми        | Участь у наукових конференціях, організація стажувань за кордоном, підвищення кваліфікації.          | Договори про співпрацю з міжнародними закладами, плани підвищення кваліфікації. |

### **2.3 Дослідження ставлення науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти до існуючої системи мотивації**

З метою оцінки системи мотивації науково-педагогічних працівників, яка існує у НФаУ було проведено дослідження з використанням методу опитування.

Для того, щоб забезпечити достовірність дослідження на етапах планування, проведення дослідження та обробки його результатів дослідник повинен враховувати певні фактори та умови. Серед них найсильніше впливає на отримання достовірних результатів метод формування вибірки та її кількісні показники. Метод формування вибірки залежить від цілей дослідження, а також визначається необхідністю подальшого статистичного аналізу результатів. Важливим є метод проведення дослідження та те яким чином буде відбуватися контакт з респондентами (особисте інтерв'ю, онлайн опитування, телефонне опитування тощо).

При формуванні випадкової вибірки кожен з елементів генеральної сукупності має однакову вірогідність потрапити до вибірки. Тобто і результати такого дослідження будуть з певною мірою достовірності характеризувати усю генеральну сукупність. При формуванні ж детермінованої вибірки, ступінь попадання до неї кожного з елементів невідома. На її основі можна робити певні узагальнення, але вони не будуть статистично достовірними.

Тому для проведення дослідження була обрана випадкова або імовірнісна вибірка.

Серед методів формування імовірнісної вибірки виділяють:

- просту;
- систематичну;
- стратифіковану;
- кластерну;
- багаторівневу.

Найбільш адекватним методом формування вибірки для даного дослідження є метод кластерної (гніздової) вибірки, за умовами якого цільова сукупність ділиться на взаємовиключні і взаємодоповнюючі підгрупи (кластери), а потім за допомогою простого випадкового методу формування вибірки, відбирається необхідна кількість кластерів і проводиться суцільне вивчення їх елементів.

Для визначення обсягу вибірки існують наступні методи:

- довільний метод розрахунку — обсяг вибірки визначається на рівні 5-10% від генеральної сукупності;
- метод розрахунку за допомогою номограм — розмір вибірки визначається за допомогою спеціальних розроблених графіків;
- емпіричний метод — вибірка вважається достатньою, коли все нові відомості вносять лише незначні зміни (якими можна знехтувати) в уже зібрані результати дослідження;

- витратний метод — розмір вибірки визначається відповідно до суми витрат, які планувалися витратити на проведення дослідження;
- статистичний метод розрахунку — обсяг вибірки визначається на основі спеціальних статистичних формул [38].

Для розрахунку обсягу вибірки обрали довільний метод, але встановили показник на рівні 25% від генеральної сукупності, тобто значно вищий, передбачено цим методом.

Формування вибірки відбувалось наступним чином. Для вибору одиниць у якості кластерів розглядали кафедри університету. Було обрано випадковим методом 3 з 12 кафедр, що існують станом на листопад 2024 р. На цих кафедрах було проведено суцільне дослідження, тобто опитні усі науково-педагогічних працівників.

В результаті для дослідження проблеми ставлення науково-педагогічних працівників до оцінки системи мотивації, яка існує у НФаУ було отримано 60 анкет.

Склад опитаних за віком та за посадою представлений на рис. 2.1 та рис. 2.2.

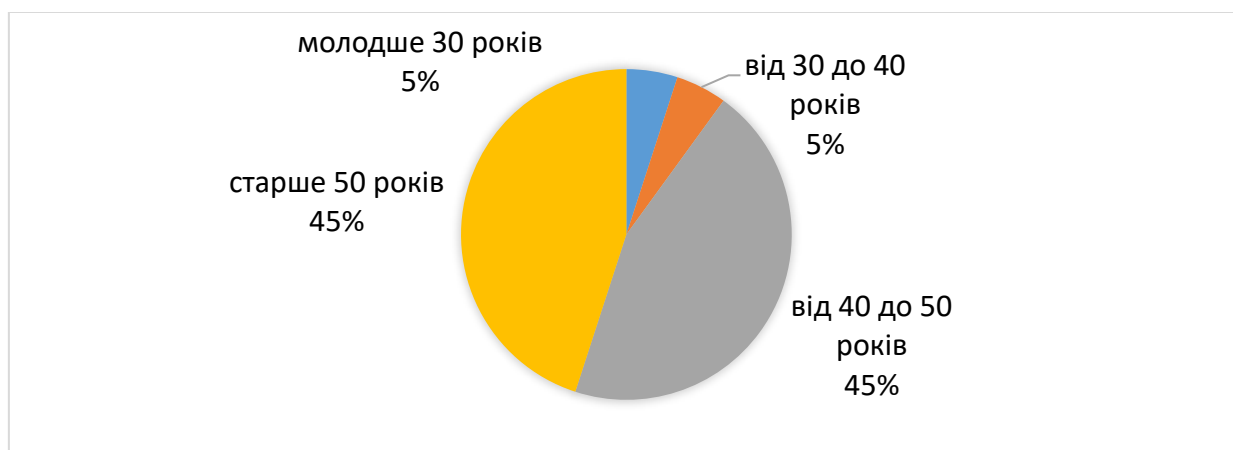


Рис. 2.1 Сегментація респондентів за віком

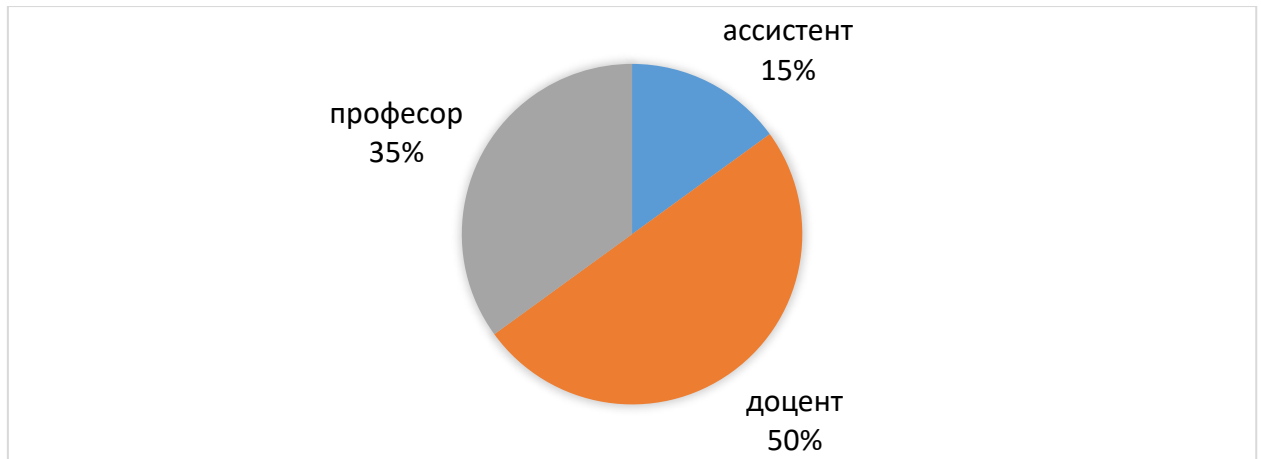


Рис. 2.2 Сегментація респондентів дослідження за посадою

Слід відзначити, що 90% науково-педагогічних працівників, що взяли участь у дослідженні старші за 40 років. Такий розподіл свідчить про те, що в університеті існує тенденція до старіння кадрів, що може бути викликано недостатнім залученням молодих фахівців до наукової діяльності. Можливо, випускники не відчують привабливою роботу викладача.

На першому етапі дослідження було визначено задоволеність науково-педагогічних працівників роботою, та її окремими елементами. Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданістю працівників своєї організації. Вважається, що саме співробітники, лояльні до компанії складають її основний капітал. Саме вони здатні більш ефективно залучати нових клієнтів та утримувати їх. Для університету це може трансформуватися у лояльність здобувачів освіти.

Більшість опитаних науково-педагогічних працівників задоволені роботою, оцінивши ступінь задоволеності від 6 до 9 балів (рис. 2 3).

При оцінці задоволеності роботою має значення внесок кожного показника, який можна виділити у процесі трудової діяльності:

- зміст та характер роботи (її інтенсивність, значущість, результати, самостійність у роботі);
- умови роботи (графік роботи, тривалість відпустки)
- оплата праці, матеріальна винагорода;

- ступінь престижності роботи, соціальний статус;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система відбору та розстановка кадрів);
- кар'єра та розвиток особистості, перспективи підвищення розряду, кваліфікації, можливість самореалізації, творчий характер і зміст роботи
- оточення, психологічний клімат у колективі, взаємовідносини з безпосереднім керівником

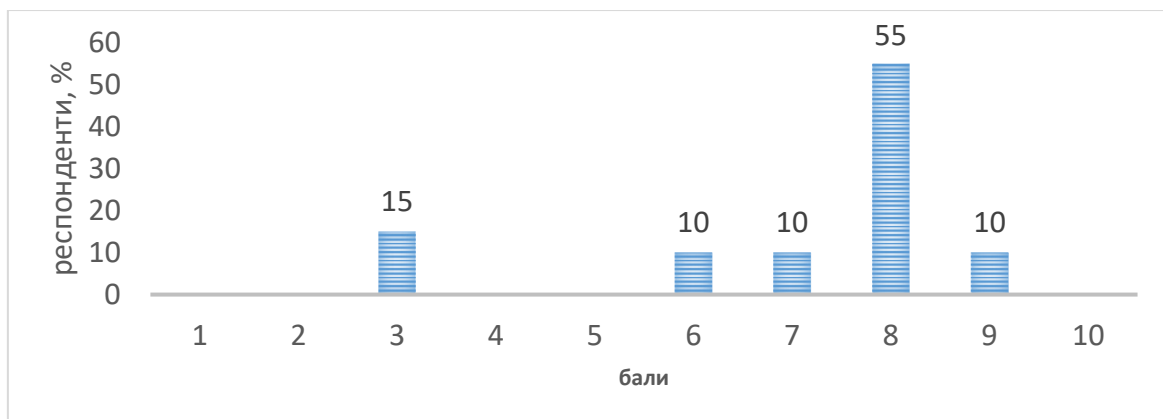


Рис. 2.3 Оцінка задоволеності роботою у балах серед опитаних науково-педагогічних працівників (де 1 — абсолютно не задоволений, а 10 — повністю задоволений)

Задоволеність змістом та характером роботи займає центральне місце. Інтерес до процесу діяльності може бути важливим мотивуючим фактором. Сукупність особливостей діяльності, що спонукають людину до її виконання, у психології називають процесуально-змістовною (або внутрішньою) мотивацією. Про високу процесуально-змістовну мотивацію можна говорити в тих випадках, коли людина досягає високих результатів не тому, що їй обіцяно велику винагороду або здійснюється жорсткий контроль його роботи, а через те, що їй приносить задоволення сам процес діяльності.

Задоволеність окремими показниками визначали за 5-розрядною шкалою Лайкерта, де були варіанти відповідей: «абсолютно не задовольняє», «не задовольняє», «більш-менш задовольняє», «задовольняє» та «повністю задовольняє».

Слід відзначити досить високий рівень процесуально-змістовної задоволеності НПП (рис. 2.4 та 2.5). На діаграмах представлені сумарні значення позитивних варіантів відповідей «задовольняє» та «повністю задовольняє». Негативні і нейтральні відповіді в сумі мають невеликий відсоток.



Рис. 2.4 Частка респондентів, які задоволені або цілком задоволені змістом та характером роботи

Найбільше задовольняють науково-педагогічних працівників творчий характер роботи, можливість підвищувати свою кваліфікацію, тривала відпустка у літній період та відносини з безпосереднім керівником. Найбільше невдоволення викликає заробітна плата, що відмітили 40% респондентів (рис. 2.6).

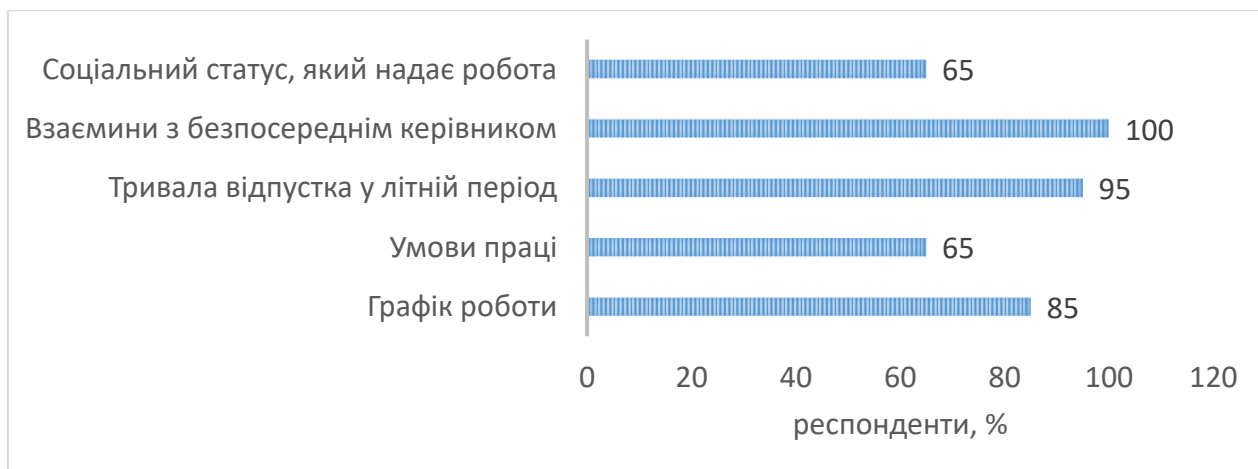


Рис. 2.5 Частка респондентів, які задоволені або цілком задоволені умовами роботи та рівнем її престижності

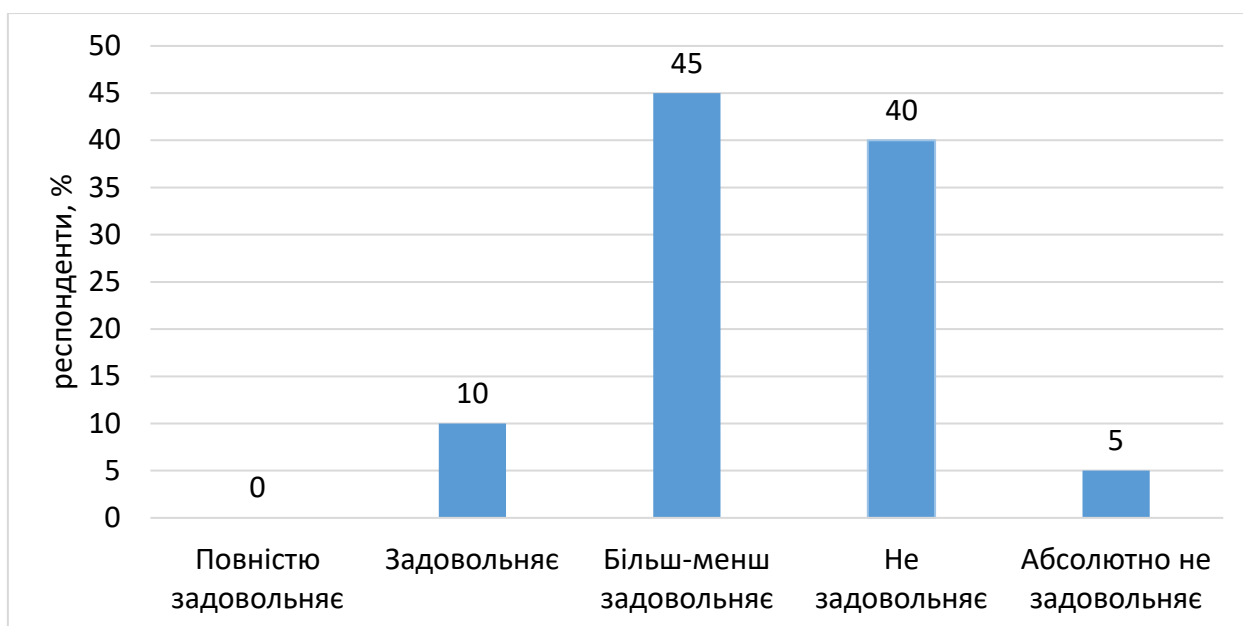


Рис. 2.6 Оцінка задоволеності серед опитаних науково-педагогічних працівників рівнем заробітної плати

Оцінка того, на скільки відповідає рівень оплати праці кваліфікації та інтенсивності праці, респонденти оцінювали за 10-бальною шкалою, де 1 — абсолютне не відповідає, а 10 — повністю відповідає. Результати опитування представлені на рис. 2.7.

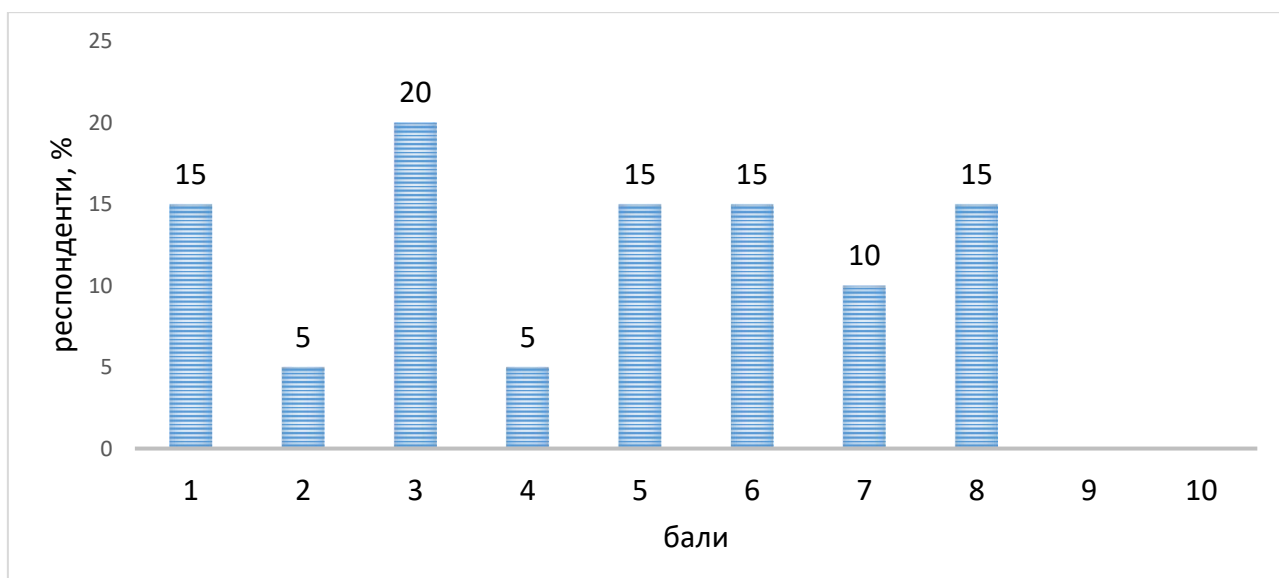


Рис. 2.7 Оцінка відповідності рівня оплати праці кваліфікації та інтенсивності праці, де 1 — абсолютне не відповідає, а 10 — повністю відповідає

Виділяють три «психічні стани», які визначають задоволеність працівника роботою та професійну мотивацію:

- відчуття значущості (працівник повинен відчувати, що його діяльність є вартісною і важливою в прийнятій ним системі цінностей);
- відчуття відповідальності (він має бути впевненим, що несе особисту відповідальність за результат своїх дій);
- знання результату (він повинен мати можливість оцінити результати своєї роботи).

Щодо діяльності науково-педагогічних працівників, то відчуття відповідальності здебільшого присутнє у роботі, щодо знання результату, то навчальна діяльність оцінюється за оцінками, які здобувачі освіти отримують на різного рівня іспитах, у першу чергу це стосується таких відповідальних заходів, як складання ЄДКІ. Оцінка роботи науково-педагогічних працівників може проводитися також і за рейтинговою системою.

В літературних джерелах наведені принципи проектування роботи з точки зору задоволеності її виконавців, що включають такі вимоги:

- робота повинна приводити до певного результату;
- працівники повинні оцінювати роботу як важливу, яку варто виконувати;
- робота повинна давати можливість працівникові приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто бути автономною у встановлених межах;
- виконуючи обов'язки, працівник повинен отримувати зворотний зв'язок, оцінюватись в залежності від ефективності праці;
- робота має приносити справедливу, з погляду працівника, винагороду.

Оцінка факторів мотивації науково-педагогічними працівниками, що брали участь у дослідженні, продемонструвала, що найбільшу вагу мають творчий характер, зміст та самостійність у роботі, а також умови праці й стосунки з безпосереднім керівником (рис. 2.8)

Аналіз факторів, що демотивують науково-педагогічних працівників представлений на рис. 2.9. Серед найбільш значущих можна виділити рівень заробітної плати, загроза втратити роботу та заходи адміністративного впливу.

Наступним завданням було визначити сприйняття респондентами та вагомість для них різного роду матеріальних заохочень та нематеріальних методів мотивації, таких як подяки, грамоти, почесні звання тощо. Вагомість матеріальної мотивації беззаперечно визнали всі респонденти, їх оцінка коливається в межах від 8 до 10 балів за 10-бальною шкалою, де 1 — мене не мотивують матеріальні заохочення, 10 — матеріальні заохочення для мене найважливіші (рис. 2.10).



Рис. 2.8 Рейтинг мотивуючих факторів для науково-педагогічних працівників



Рис. 2.9 Рейтинг демотивуючих факторів для науково-педагогічних працівників

Думки щодо дієвості факторів нематеріальної мотивації поділились нерівномірно. Вплив таких методів мотивації, як подяки, грамоти, почесні звання тощо зовсім не мотивує 15% респондентів, у той час як для 65% вплив цих методів мотивації є досить потужним (рис. 2.11).

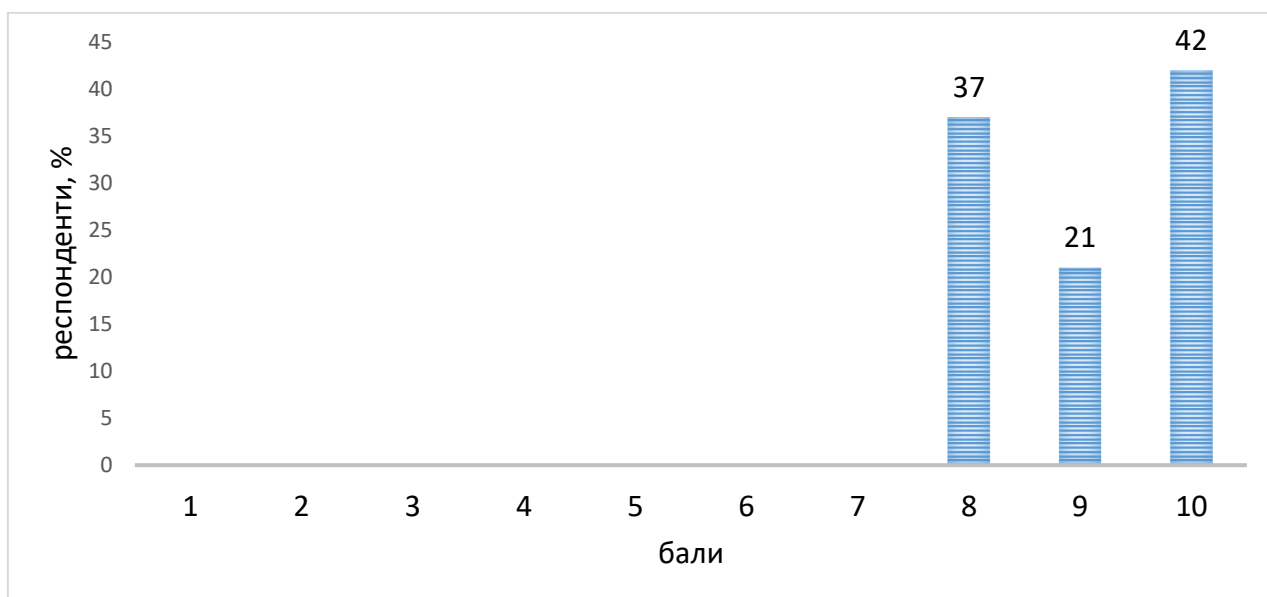


Рис. 2.10 Оцінка впливу матеріальних заохочень (де 1 — мене не мотивують матеріальні заохочення, 10 — матеріальні заохочення для мене найважливіші)

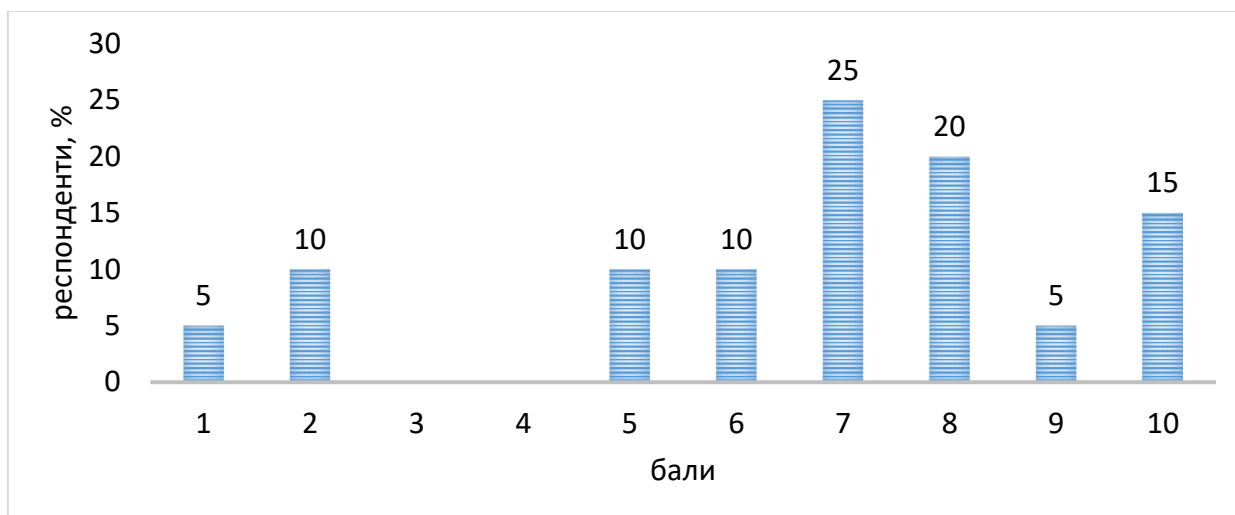


Рис. 2.11 Оцінка впливу нематеріальних методів мотивації (де 1 — мене це зовсім не мотивує, 10 — для мене це найважливіше)

На наступному етапі дослідження визначали відношення респондентів до рейтингової системи оцінювання науково-педагогічних працівників, яка запроваджена у НФаУ, що саме є мотиватором для працівників (рис. 2.12)

У ході дослідження з'ясувалось, що майже половина респондентів, а саме 45%, прагнуть виконати мінімальні обов'язкові вимоги, що прописані у рейтинговій системі. По-справжньому мотивує наявна система лише 15% опитаних, ще 40% або байдуже ставляться або взагалі, вважають її непотрібною.



Рис. 2.12 Результати дослідження відношення респондентів до рейтингової системи оцінювання науково-педагогічних працівників, яка запроваджена у НФаУ

## **2.4 Аналіз переваг та недоліків існуючої системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти**

Аналіз низки внутрішніх документів, що стосуються запровадження системи мотивації у НФаУ, а також результати дослідження сприйняття співробітниками окремих параметрів системи мотивації дозволили сформулювати висновки щодо її переваг та недоліків. Для більш ґрунтовного аналізу отриманих результатів був проведений SWOT-аналіз. Цей метод аналізу дозволяє виділити сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати можливості та загрози, що властиві досліджуваній проблемі. Проведемо аналіз досліджуваної проблеми з двох боків: з погляду співробітників та з погляду адміністрації закладу вищої освіти.

З точки зору науково-педагогічних працівників система мотивації у НФаУ має здебільшого спонукальний характер. Для продовження контракту необхідно виконати певні вимоги та досягти мінімальної кількості балів. У разі їх невиконання може виникнути ймовірність, що контракт на наступний період не буде укладений. З огляду на складну економічну ситуацію та воєнний стан, з 2020–2023 н. р. контракти укладаються лише на один рік, а також було призупинено ряд заходів матеріальної мотивації. Існують деякі зауваження щодо рейтингової системи оцінювання НПП, оскільки вона не завжди враховує всі види робіт. Враховуючи рівень оплати праці, певні вимоги можуть здаватися надмірно вимогливими, але співробітники університету змушені їх виконувати, оскільки це є необхідною умовою для укладення контракту.

Результати аналізу системи мотивації з боку її сприйняття НПП представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз системи мотивації у НФаУ з боку її сприйняття НПП**

|  | <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Параметри роботи, що є найсильнішими мотиваторами для НПП, такими як творчий характер, зміст та самостійність у роботі, а також умови праці й стосунки з безпосереднім керівником, мають високий рівень задоволеності.</p> <p>Відкритість і прозорість системи мотивації, усі параметри якої описані у колективному договорі та у положенні про рейтингове оцінювання НПП</p> | <p>Невідповідність рівня оплати праці кваліфікації та інтенсивності праці НПП.</p> <p>Надто жорсткі вимоги НПП для укладення контракту.</p> <p>Відсутність гарантії продовження контракту у майбутньому.</p> <p>Недосконалість рейтингової системи оцінки праці НПП.</p> <p>Обмежене застосування форм матеріального стимулювання</p> |
|  | <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|  | <p>Сподівання на приведення у відповідність рівня оплати праці НПП до кваліфікації та навантаження.</p> <p>Застосування більш адекватних методів мотивації.</p> <p>Оцінювання усіх видів роботи НПП</p>                                                                                                                                                                          | <p>Загроза втратити роботу у зв'язку зі зменшенням кількості студентів з відповідним зменшенням кількості НПП.</p> <p>Загроза застосування заходів адміністративного впливу.</p>                                                                                                                                                      |

Результати аналізу системи мотивації з боку її сприйняття адміністрацією представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**SWOT-аналіз системи мотивації у НФаУ з боку її сприйняття  
адміністрацією закладу вищої освіти**

|  | <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>Внутрішні чинники</b></p> <p>Параметри роботи, що є найсильнішими мотиваторами для НПП, такими як творчий характер, зміст та самостійність у роботі, а також умови праці й стосунки з безпосереднім керівником, мають високий рівень задоволеності.</p> <p>Усі параметри системи мотивації описані у колективному договорі та у положенні про рейтингове оцінювання НПП</p> | <p>Відсутність ресурсів на проведення заходів матеріальної мотивації/</p> <p>Сильні сторони задоволеності роботою, які характерні взагалі для роботи НПП і не залежать від конкретного ЗВО.</p> <p>Неналежна увага до покращення психологічного клімату в колективі.</p> <p>Недостатня залежність грошових виплат від конкретних результатів</p> |
|  | <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|  | <p><b>Зовнішні чинники</b></p> <p>Зміна державних підходів до оплати праці НПП.</p> <p>Подальше удосконалення системи мотивації НПП у НФаУ.</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Загроза втрати НПП через зменшення кількості здобувачів освіти та через низький рівень заробітної плати.</p> <p>Старіння кадрів в результаті недостатнього залучення молодих фахівців до наукової діяльності.</p> <p>Зменшення державного фінансування</p>                                                                                    |

З боку адміністрації університету необхідно знайти дієві важелі впливу на діяльність НПП, що є важливим для, виконання акредитаційних вимог до діяльності університету та досягнення інтегральних консолідованих показників рейтингів вищих закладів освіти Саме та таких показниках і

ґрунтуються розроблені у НФаУ рейтингові показники та індикатори роботи НПП. Але така система не здатна вирішити систему залучення молоді до викладання у закладах вищої освіти. Для цього треба розробити окремі підходи, які дозволять побачити перспективу науково-педагогічної діяльності та підняти її престижність.

Якщо розглянути систему мотивації, яка застосовується у НФаУ з боку сучасних теорій мотивації, то за теорією досягнення цілей Ніколса, використовуються саме «цілі ефективності», що обертаються навколо демонстрації компетентності щодо інших або досягнення конкретних результатів. Особи, які орієнтовані на ефективність, можуть надавати пріоритет короткостроковим досягненням або зовнішнім винагородам над довгостроковим зростанням. Аналіз ставлення науково-педагогічних працівників до рейтингової системи дозволяє поділити їх на дві групи, мета однієї з них перевершити інших, другої — не робити гірше за інших (див. рис. 1.4). Слід зазначити, що згідно до результатів дослідження, представлених на рис. 2.12, до першої групи належать лише 15% респондентів. Які відповіли, що хочуть отримати звання кращого співробітника або бути серед кращих. З огляду на це, система мотивації, орієнтована на таку невелику частину НПП, може потребувати додаткового вдосконалення для досягнення більшої ефективності.

За соціальною когнітивною теорією А. Бандури ключовими елементами є моделювання, спостереження та копіювання поведінки. Слід зазначити, що копіювання дій успішних співробітників, якщо воно має підкріплення з боку системи мотивації, надає позитивний результат. З іншого боку, якщо немає реакції на негативні дії, це може призвести до копіювання такої поведінки.

За теорією самовизначення, де виділяють: автономну і контрольовану мотивацію, саме контрольована тримається на зовнішньому регулюванні, при якому поведінка людини залежить від заохочення або покарання, а також від самооцінки. Саме такий тип закладений у рейтингову систему.

Теорію контролю цінності емоцій, важко впровадити у систему мотивації науково-педагогічних працівників, тому, що вимірювання емоцій є досить складним дослідженням. Для оцінки цього параметру необхідно вимірювати зворотну реакцію науково-педагогічних працівників на ті чи інші оцінки своєї діяльності. Згідно до цієї теорії для емоцій, що виникають в процесі досягнення та результатів, найважливішою є зовнішня оцінка.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено аналіз діяльності Національного фармацевтичного університету, його структури управління та показників фінансової діяльності, у тому числі оплати праці науково-педагогічного персоналу. Управління діяльністю НФаУ здійснюють ректор, проректори, Вчена рада, ради факультетів; громадське самоврядування — конференція трудового колективу. В університеті діє три стандарти ISO (системи управління якістю, еко- та енергоменеджменту відповідно ISO 9001:2008, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018), а сама система набула статусу Інтегрованої системи управління.
2. На основі вивчення внутрішніх документів, які застосовуються у НФаУ, а саме, колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом Національного фармацевтичного університету на 2022–2026 роки і положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників НФаУ було проаналізовано матеріальну, трудову і статусну мотивацію науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.
3. Розглянуті методи нематеріальної мотивації трудової діяльності науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти. Серед них можна виділити: інформування працівників про стан справ і проблем у закладі освіти; залучення НПП до управління; визнання досягнень, що проявляється нагородженням працівників грамотами та іншими відзнаками; надання допомоги в питаннях розвитку кар'єри; та створення і розвиток корпоративної культури.

4. Методом опитування було досліджено ставлення науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти до існуючої системи мотивації, а саме було визначено задоволеність роботою, а також її окремими показниками, визначені пріоритетні мотиватори та найвагоміші демотиватори, а також досліджено ставлення науково-педагогічного персоналу до рейтингової системи оцінювання, що впроваджена у НФаУ. Оцінка факторів мотивації науково-педагогічними працівниками, що брали участь у дослідженні, продемонструвала, що найбільшу вагу мають творчий характер, зміст та самостійність у роботі, а також умови праці й стосунки з безпосереднім керівником. Серед найбільш значущих факторів демотивації можна виділити рівень заробітної плати, загрозу втратити роботу та заходи адміністративного впливу.
5. Проведено дослідження переваг та недоліків існуючої системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти із застосуванням методу SWOT-аналізу.

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОСВІТИ

#### 3.1 Розробка алгоритму оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти

Ефективна система оцінки мотивації праці педагогічних працівників в закладі освіти повинна включати наступні кроки:

- дослідження складу і визначення значимості мотивів працівників навчального закладу; розробка системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям кожного працівника;
- моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і закладу в цілому;
- коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів [20]

Розглянемо алгоритм оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти (Рис. 3.1).

Алгоритм оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти може складатися з наступних етапів:

1. Огляд поточної системи мотивації, в тому числі відгуків адміністраторів та співробітників. Визначення сильних та слабких сторін системи мотивації.
2. Проведення SWOT-аналізу, з визначенням внутрішніх сильних та слабких сторони (Strengths & Weaknesses) системи мотивації, а також зовнішні можливості та загрози (Opportunities & Threats) для її подальшого розвитку.



Рис. 3.1 Алгоритм оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти

3. На основі результатів SWOT-аналізу розробити методику оцінки системи мотивації, яка здатна вирішити виявлені в результаті дослідження проблеми

4. Перед впровадженням алгоритму оцінки, важливо залучити адміністрацію та співробітників для її рецензування та коригування.

5. Після впровадження методики необхідно провести тестування її ефективності та внести необхідні зміни для оптимізації процесу оцінки системи мотивації.

Більш детальний опис розробленого алгоритму буде наведено нижче. Його перший блок заснований на аналізі внутрішніх документів організації, у яких описані усі заходи мотивації, що застосовуються у закладі вищої освіти. До таких документів відносяться:

- Статут Національного фармацевтичного університету;
- Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом національного фармацевтичного університету на 2022–2026 роки;
- Положення про преміювання;
- Положення про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад НПП НФаУ
- Положення про рейтингове оцінювання діяльності НПП НФаУ
- Положення про рейтингове оцінювання діяльності кафедр НФаУ

На наступному етапі доцільно розглянути звіти про те, яким чином реалізуються мотиваційні заходи. До них можна віднести:

- звіти про діяльність університету;
- звіти ректора про виконання умов колективного договору;
- підсумки рейтингування кафедр і НПП НФаУ
- накази НФаУ
- інформацію з відкритих джерел, новини, публікації у соціальних мережах про мотиваційні заходи

Важливим є сприйняття тих заходів, які закладено у систему мотивації науково-педагогічним персоналом, на який вони розраховані. Для цього доцільно проводити опитування. Таке опитування повинно бути абсолютно анонімним, для того, щоб мати можливість отримати найбільш відверті відповіді від респондентів.

Вивчаючи людей, які отримують задоволення від своєї роботи, вчені виділили такі показники процесуально-змістовної мотивації:

- відчуття повної включеності у діяльність;
- повна концентрація уваги, думок та почуттів на справі;
- відчуття впевненості у своїй компетентності;
- чітке усвідомлення та прийняття цілей організації;
- відсутність страху можливих помилок і невдач;
- відчуття начебто «розчинення» у своїй справі.

Всі ці показники характерні для роботи НПП. Так, відчуття включеності у діяльність закладу вищої освіти та у роботу галузі загалом дає праця у творчому колективі, робота над створенням методичних видань, реалізації дослідницьких проєктів тощо. Ще більше відчуття включеності дає участь у роботі колегіальних органів закладу вищої освіти, таких як вчена рада, ради факультетів, рада трудового колективу тощо. Повна концентрація уваги, думок на справі, якою займаєшся притаманні науковцям, оскільки обмірковування проблеми, над якою йде робота не припиняється навіть поза стінами університету. Відчуття того, що чітко знаєш, як слід діяти у той чи інший момент досягається з досвідом, чим більше стаж роботи, тим більше впевненість у своїх рішеннях. Щодо побоювання здійснити помилку, то у сфері освіти помилки не такі критичні, як, у бізнесі, й не приводять до значних матеріальних збитків. З іншого боку, відсутність страху помилок може залежати від досвіду та ґрунтовності знань.

Оскільки викладацька робота спрямована на виховання та навчання, часом саме нематеріальне стимулювання має суттєву значущість для педагога, стаючи деякою ознакою його успішності. Інакше кажучи, однією з провідних

вважається необхідність у повазі, вдячності, усвідомленні оточенням цінності викладацької праці.

Для того, щоб НПП отримували задоволення від роботи, треба здійснювати постійний вплив на показники процесуально-змістовної мотивації з боку адміністрації університету, оскільки це дозволить забезпечити більшу ефективність роботи, результативність, рівень наданих освітніх послуг, поліпшувати мікроклімат в установі, а також допомагати в досягненні професійних цілей.

При проведенні опитування науково-педагогічного персоналу з питань мотивації необхідно з'ясувати наступні питання:

- загальний рівень задоволеності роботою в університеті (пропонується проводити оцінку за 10-бальною системою, де 1 — абсолютно не задоволений, а 10 — повністю задоволений);
- задоволеність окремими напрямками трудової діяльності, до яких відносяться: заробітна плата, графік роботи, змістовність роботи, соціальний статус, який дає робота, самостійність у роботі, умови праці, взаємовідносини з безпосереднім керівником, можливість самореалізації, творчий характер і зміст роботи, тривала відпустка в літній період та можливість підвищення кваліфікації (оцінку кожного з наведених показників рекомендується проводити за 5-розрядною шкалою Лайкерта, де варіанти оцінки від «повністю задовольняє» до «абсолютно не задовольняє»);
- оцінка наведених факторів мотивації: заробітна плата, графік роботи, змістовність роботи, соціальний статус, який дає робота, самостійність у роботі, умови праці, взаємовідносини з безпосереднім керівником, можливість самореалізації, заходи адміністративного впливу, загроза втратити роботу, творчий характер і зміст роботи, визнання у вигляді вчених ступенів і звань (оцінку рекомендується проводити за Мотивує де мотивує й важко відповісти).

- попередній блок запитань дозволить побудувати рейтинг показників, які мотивують співробітників, а також рейтинг демотиваторів;
- визначення вагомості матеріальних і нематеріальних методів мотивації рекомендовано проводити за 10-бальною системою, де 1 — мене це зовсім не мотивує, 10 — для мене це найважливіше
- проведення оцінки співробітниками дієвості рейтингової системи оцінювання науково-педагогічних працівників, яка запроваджена у НФаУ, де можуть бути наступні варіанти: «мотивує, прагну отримати звання кращого працівника у своїй категорії», «мотивує, хочу бути серед кращих», «мотивує виконати обов'язкові вимоги», «не мотивує, мені байдуже», «не мотивує, вважаю її не потрібною». Аналіз ставлення науково-педагогічних працівників до рейтингової системи дозволяє поділити їх на дві групи, мета однієї з них перевершити інших, другої — не робити гірше за інших. Можливо, у подальшому при удосконаленні системи мотивації доведеться розробляти окремі заходи для кожної групи.
- визначення відчуття навантаження роботою і відповідність рівня оплати праці кваліфікації та інтенсивності праці може бути розбито на декілька запитань з визначенням видів навантаження, що є більш суттєвими для НПП.
- після проведення опитування науково-педагогічних працівників, яке бажано має бути суцільним, проводиться аналіз результатів, їх статистична обробка, за результатами складається матриця SWOT-аналізу, з визначенням внутрішніх сильних та слабких сторони системи мотивації, а також зовнішніх можливостей та загроз для її подальшого розвитку.
- розроблення методики оцінки системи мотивації НПП, яка здатна вирішити виявлені в результаті дослідження проблеми;
- рецензування та коригування методики оцінки системи мотивації НПП із залученням адміністрації та співробітників;

- впровадження методики оцінки системи мотивації НПП;
- тестування ефективності методики оцінки системи мотивації НПП та внесення необхідних змін для оптимізації процесу оцінки системи мотивації.

Особливості побудови системи мотивації закладу вищої освіти представлені на рис. 3.2.

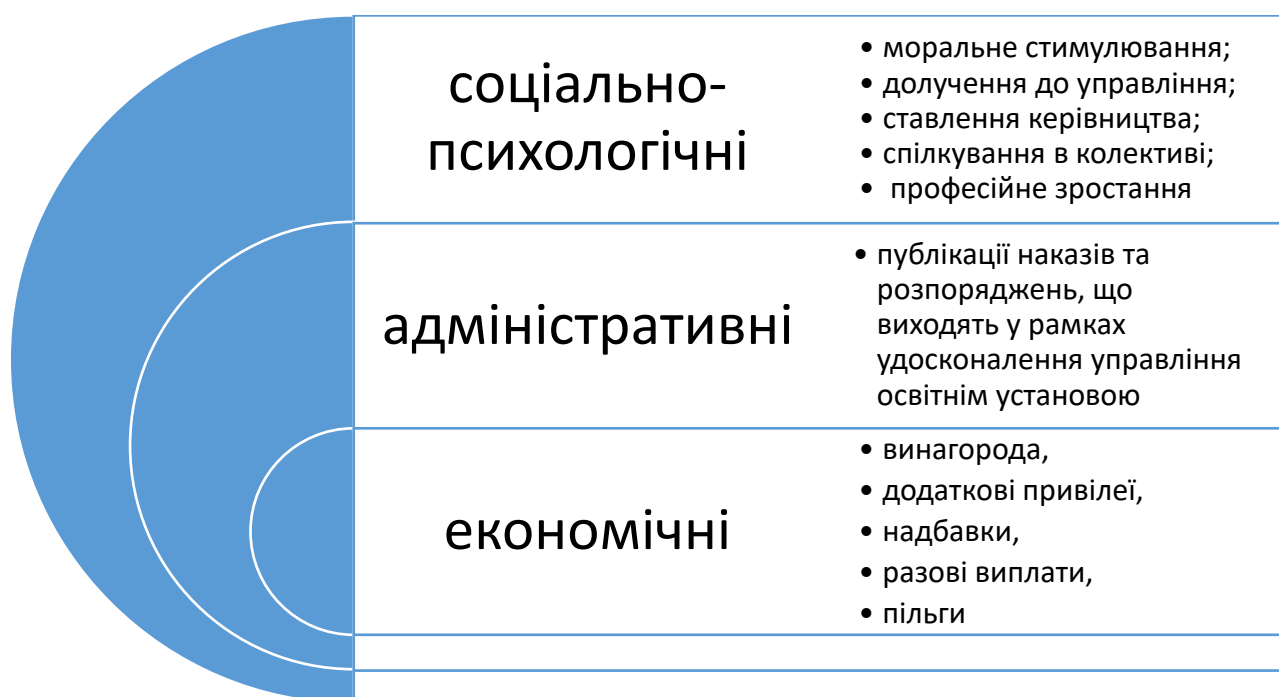


Рис. 3.2 Особливості побудови системи мотивації закладу вищої освіти

Досить важливим для викладачів є досягнення безпеки — прагнення мати стабільну роботу, соціальні гарантії, відсутність ризику, комфортну робочу зону. Суттєвою вимогою є створення максимально сприятливих умов для діяльності, забезпечення необхідним обладнанням та інформаційними ресурсами. Мають значний вплив потреба у спілкуванні, досягнення справедливості тощо. Більш низькі позиції посідають незалежність, конкуренція та потреба у владі [43].

Отже, аналіз системи МПП сучасної освітньої організації дозволяє визначити актуальні методи мотивування, які представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо системи мотивування науково-педагогічного персоналу закладу вищої освіти**

| <b>Метод мотивації</b> | <b>Мотиваційні заходи, які доцільно застосовувати для мотивації НПП</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Економічні             | <p>Комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо системи стимулювання та загальних правил організації.</p> <p>Створення організації атмосфери співробітництва, а не конкуренції.</p> <p>Гарантовані погодинні ставки чи рівень зарплати.</p> <p>Стимулювання додаткових робіт.</p> <p>Увага до якості роботи;</p> <p>Дієва та економічна стратегія залучення працівників у виявлення цілей для покращення результатів роботи.</p> |
| Цільові                | <p>Самостійна постановка цілей працівниками організації;</p> <p>ясні результати досягнення мети, можливість оцінки.</p> <p>Передбачені потенційні стимули для працівників організації.</p> <p>Підтримка організацією загалом цілей кожного працівника.</p>                                                                                                                                                                                                        |

| 1                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Методи<br/>«збагачення»<br/>праці</p>                                    | <p>Розширення змісту виконуваних робіт з урахуванням актуальних потреб працівника.</p> <p>Залучення співробітників до планування роботи та постановки цілей.</p> <p>Можливість планувати та контролювати умови праці.</p> <p>Відповідальність працівника за досягнутий результат.</p> <p>Наявність своєчасної інформації про результати роботи;</p> <p>Можливість підвищення кваліфікації;</p> <p>Доручення працівнику різноманітних, суб'єктивно значущих завдань, що дають можливість особистісного та професійного зростання;</p> |
| <p>Методи<br/>залучення<br/>працівників<br/>(партисипативні<br/>методи)</p> | <p>Спільне з працівниками виявлення проблем та визначення відповідних дій.</p> <p>Надання працівникам права голосу під час вирішення проблем.</p> <p>Спільне ухвалення рішень.</p> <p>Пошук згоди шляхом консультацій.</p> <p>цілеспрямовані та систематизовані спроби виявити та використовувати індивідуальну та колективну точку зору.</p> <p>Делегування прав та повноважень співробітникам.</p> <p>наявність механізму розвитку та поліпшення різних форм співробітництва між працівниками та адміністрацією</p>                |

### **3.2 Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів**

Оцінка очікуваних результатів внаслідок впровадження запропонованих заходів мотивації науково-педагогічного персоналу представлена на рис. 3.3.

Ефективна система мотивування науково-педагогічного персоналу є ключовим фактором розвитку сучасного закладу вищої освіти. Впровадження запропонованих заходів мотивації дозволяє не лише підвищити якість освітньої та наукової діяльності, а й зміцнити позиції закладу на національному та міжнародному рівнях.

Комбінування економічних, цільових, партисипативних методів та методів збагачення праці забезпечує:

- професійний розвиток працівників, стимулюючи їх до вдосконалення кваліфікації та активної участі в житті закладу.
- формування культури співпраці, яка замінює конкуренцію на взаємодію та спільну відповідальність за результати.
- мотивацію до досягнення стратегічних цілей, яка дозволяє кожному працівнику відчувати свою значущість у досягненні загального успіху.
- зниження плинності кадрів, завдяки чому заклад зберігає досвідчених фахівців та сприяє їх довгостроковій відданості.
- підвищення репутації закладу, оскільки задоволений і мотивований персонал є основою високої якості освітніх послуг.

Отже, комплексний підхід до мотивування науково-педагогічного персоналу дозволяє створити оптимальні умови для розвитку творчого потенціалу працівників, покращення освітнього середовища та досягнення нових вершин у науковій діяльності. Впровадження таких ініціатив сприятиме перетворенню закладу вищої освіти на центр інновацій, професіоналізму та партнерства, який відповідає сучасним викликам і очікуванням суспільства.

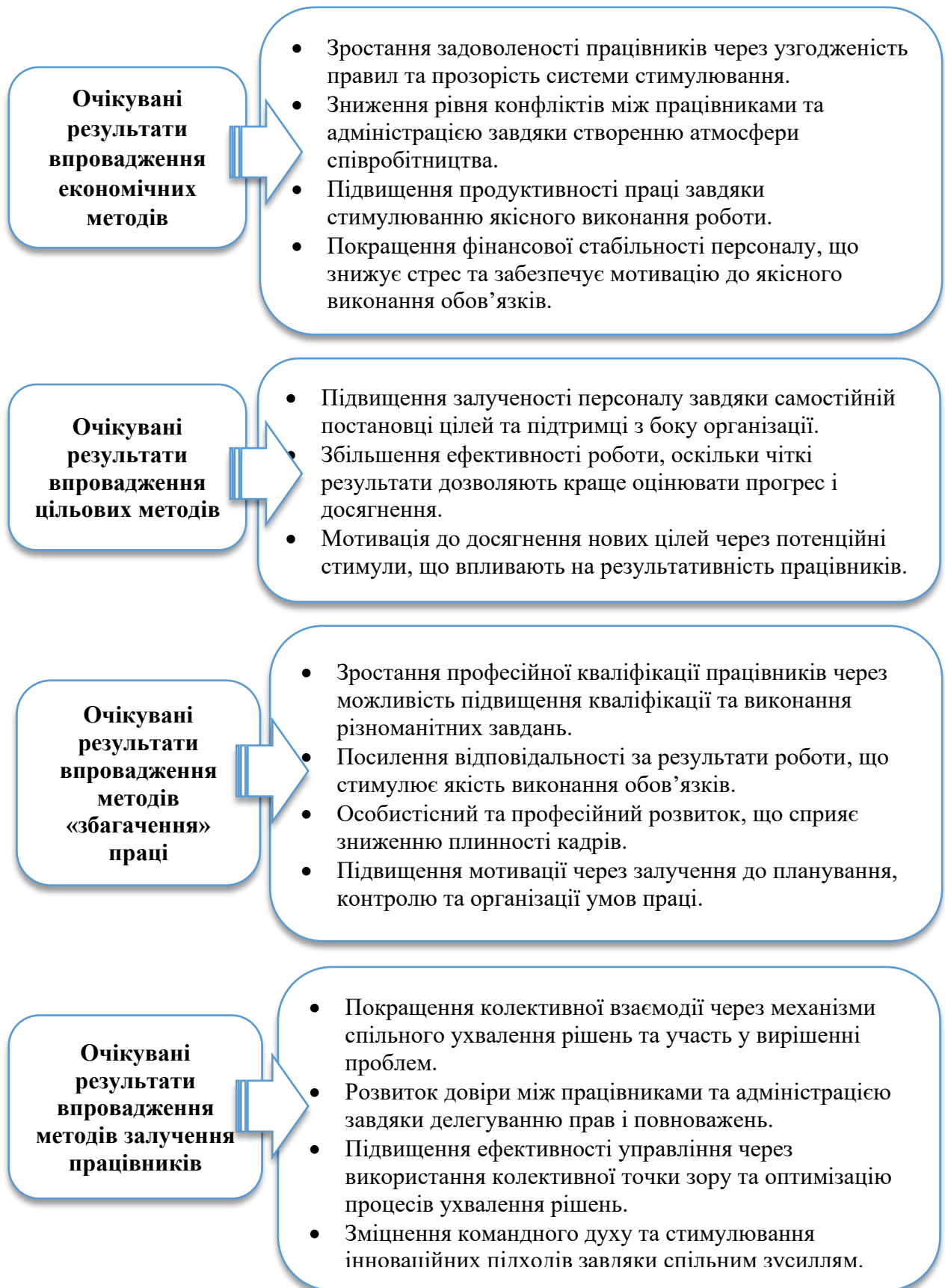


Рис. 3.3 Очікувані результати внаслідок впровадження запропонованих заходів мотивації науково-педагогічного персоналу

Застосування неефективної системи мотивації науково-педагогічного персоналу може нести значні ризики для закладу вищої освіти.

- Неефективна система мотивації може вплинути на їх професійну діяльність, що може призвести до погіршення якості викладання та навчального процесу загалом.
- Якщо викладачі не мотивовані до виконання науково-дослідної роботи, це може призвести до зменшення обсягу та якості наукових публікацій, що позначиться на репутації та рейтингу університету.
- Недієва система мотивації може стимулювати відхід талановитих викладачів до інших навчальних закладів, де умови праці та винагороди привабливіші.
- Недолік мотивації може негативно позначитися на їхній працездатності, продуктивності та результативності роботи.
- Якщо науково-педагогічні співробітники не мотивовані до високих результатів, це може позначитися на репутації університету, що може призвести до втрати студентів та партнерів.
- Недієва система мотивації здатна викликати невдоволення та конфлікти серед співробітників, що може негативно вплинути на атмосферу в колективі та на результати роботи закладу освіти.

Загалом періодична оцінка системи мотивації праці викладачів у вищому навчальному закладі може допомогти виявити проблемні моменти, зробити висновки про те, наскільки ефективною є дана система мотивації та запропонувати заходи щодо її вдосконалення.

Результати проведеної оцінки за запропонованим алгоритмом можуть призвести до зміни критеріїв оцінки системи мотивації праці науково-педагогічного персоналу. Також керівництво може розробити та впровадити нові мотиваційні програми для викладачів, спрямовані на підвищення їхньої мотивації та результативності.

Для більш детального дослідження системи мотивації та її ефективності можуть бути проведені фокус-групи або індивідуальні бесіди з викладачами,

щоб з'ясувати їхні мотиви, очікування та проблеми, які можуть впливати на систему мотивації праці.

За результатами оцінки системи мотивації праці керівництво може ухвалити рішення про зміну системи винагороди викладачів, щоб підвищити їхню мотивацію та результативність.

Зміна системи мотивації науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти може суттєво вплинути на їхню ефективність. Введення стимулів та мотиваційних програм, спрямованих на підвищення професійного зростання, збільшення заробітної плати, надання додаткових пільг та можливостей для саморозвитку може сприяти покращенню якості освітнього процесу, збільшенню наукової продуктивності та залученню талановитих фахівців.

При цьому важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного працівника, створювати гнучкі та адаптовані до умов закладу вищої освіти програми мотивації. Також необхідно забезпечити прозорість та справедливість у розподілі стимулів, щоб уникнути конфліктів та невдоволення серед співробітників.

Отже, зміна системи мотивації науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти може значно покращити їхню ефективність та сприяти загальному розвитку навчального закладу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблено алгоритм оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти.
2. Розроблені пропозиції з підвищення рівня мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти, які сприяють більш ефективному впливу на показники їх трудової активності.
3. Визначено очікувані результати оцінки системи мотивації праці викладачів, які можуть призвести до зміни критеріїв оцінки праці в системі мотивації науково-педагогічного персоналу та зміни системи винагороди.

## ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано теоретичні основи мотивації педагогічних працівників, виділено основні мотиви праці науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, мету та завдання мотивації. До основних мотивів можна віднести: інтерес до наукової та педагогічної роботи, її статус і цінність для суспільства, можливість розвиватись та удосконалювати свою викладацьку майстерність, причетність до наукової та професійної спільноти та можливості спілкування, обміну досвідом, науковими, практичними та методичними результатами і досягненнями.
2. Проведено аналіз застосування окремих теорій мотивації, які найбільш адекватні умовам роботи науково-педагогічного персоналу: теорія цілей досягнення (AGT), соціально-когнітивна теорія (зокрема, самоефективності), теорія самовизначення (SDT) і теорія контролю цінності емоцій (CVT).
3. Проаналізовано досвід мотивації науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти в Україні і за кордоном. Визначено, що особливістю науково-педагогічних працівників є те, що частіше всього, потреби вищого рівня переважають над матеріальними стимулами.
4. Проведено аналіз діяльності Національного фармацевтичного університету, його структури управління та показників фінансової діяльності, у тому числі оплати праці науково-педагогічного персоналу. Управління діяльністю НФаУ здійснюють ректор, проректори, Вчена рада, ради факультетів; громадське самоврядування — конференція трудового колективу. В університеті діє три стандарти ISO (системи управління якістю, еко- та енергоменеджменту відповідно ISO 9001:2008, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018), а сама система набула статусу Інтегрованої системи управління.
5. На підставі вивчення внутрішніх документів, які застосовуються у НФаУ, а саме, колективного договору між адміністрацією та трудовим колективом Національного фармацевтичного університету на 2022–2026

роки і Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників НФаУ було проаналізовано матеріальну, трудову і статусну мотивацію науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти. Були розглянуті методи нематеріальної мотивації трудової діяльності науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти. Методом опитування було досліджено ставлення науково-педагогічного персоналу НФаУ до існуючої системи мотивації, визначено задоволеність роботою, а також її окремими показниками, визначені пріоритетні мотиватори та найвагоміші демотиватори, а також досліджено ставлення науково-педагогічного персоналу до рейтингової системи оцінювання, що впроваджена у НФаУ. Серед мотиваторів найбільшу вагу мають творчий характер, зміст та самостійність у роботі, а також умови праці й стосунки з безпосереднім керівником. Серед найбільш значущих демотиваторів можна виділити рівень заробітної плати, загрозу втратити роботу та заходи адміністративного впливу.

6. Проведено дослідження переваг та недоліків існуючої системи мотивації науково-педагогічного персоналу НФаУ із застосуванням методу SWOT-аналізу. Розроблено алгоритм оцінки системи мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти з впровадженням у навчальний процес НФаУ та пропозиції з підвищення рівня мотивації науково-педагогічного персоналу закладу вищої фармацевтичної освіти, які сприяють більш ефективному впливу на показники їх трудової активності. Пропозиції включають такі напрямки: економічні, цільові, методи «збагачення» праці та партисипативні. Результати проведеної оцінки за запропонованим алгоритмом можуть призвести до зміни критеріїв оцінки системи мотивації праці науково-педагогічного персоналу. Також керівництво може розробити та впровадити нові мотиваційні програми для викладачів, спрямовані на підвищення їхньої мотивації та результативності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. Вип. 846. С. 11–15.
2. Бабовал Н. Р. Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищої школи. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 86–91. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/17\\_2017/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).
3. Валенкевич Л. П., Кравченко Л. С. Мотиваційні методи управління персоналом як чинник підвищення ефективності роботи вищого навчального закладу (на прикладі СумДУ). *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 2. С. 132–136.
4. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.
5. Гуцан О., Кучинський В. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 23. С. 106–110.
6. Дем'яненко Т. І., Єршова А. В. Напрями стратегії розвитку системи мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(1). С. 65–68.
7. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 9(1). С. 77–80.
8. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 166–172.

9. Іваненко І. Психологія педагогічної мотивації викладачів у закладах вищої освіти. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 79–84. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-9
10. Іванова Н. Мотивація фахівця до професійної діяльності: поняття, зміст та функції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2016. № 1. С. 21–24.
11. Іванова Н. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 3(61). С. 20–27.
12. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
13. Кириченко Р. В., Колодяжна А. В. Психологічне дослідження навчально-професійної мотивації майбутніх педагогів. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені МП Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*. 2021. Вип. 13(58). С. 48–59.
14. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
15. Климчук В. О. Дискурс соціального конструкціонізму в сучасній зарубіжній психології мотивації. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2012. № 31 С. 71–80.
16. Козинець А. Функціональні особливості управління мотивацією працівників закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2, т. 2. С. 166–175.
17. Колективний договір між адміністрацією та трудовим колективом національного фармацевтичного університету на 2022–2026 роки. URL: <https://nuph.edu.ua/kolektivnij-dogovor/> (дата звернення: 20.10.2024).
18. Костинець Ю. В. Сучасні концепції мотивації як інструменти маркетингу персоналу в системі внутрішнього маркетингу

- підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13, ч. 3. С. 38–40.
19. Котвіцька А. А. Звіт про виконання умов колективного договору у 2023/2024 н. р. URL: [https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/1\\_2024\\_26\\_06\\_zvit-za-kolektyvnym-dohovorom.pdf](https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_2024_26_06_zvit-za-kolektyvnym-dohovorom.pdf) (дата звернення: 04.11.2024).
  20. Кравчинська Т. С. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників як функція управління. *Нові технології навчання*. 2014. № 80. С. 40–51.
  21. Кружева Т. В. Індивідуальні особливості мотиваційних компонентів в професійному самоздійсненні вчених-дослідників. *Актуальні проблеми психології*. 2016. Т. 5, вип. 16. С. 93–99.
  22. Кузьмін О. Є., Жук Л. В. Розвиток наукової діяльності у вищих навчальних закладах: мотивування науково-педагогічних та наукових працівників та його особливості. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. Спецвипуск : Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 6 жовт. 2017 р. Київ, 2017. С. 203–215.*
  23. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. 2015. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. № 20, вип. 4. С. 186–189.
  24. Лукіяничук А. М. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників : метод. рек. Біла Церква : БІНПО ДЗВО УМО, 2020. 46 с.
  25. Макаренко С. М., Казакова Т. С., Прокопчук О. Д. Удосконалення процесів мотивації працівників до професійного розвитку в закладах вищої освіти. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 1. С. 144–153.
  26. Моніторинговий загальний звіт за результатами соціологічного дослідження «Якість освітньої діяльності в Київському національному

- економічному університеті імені Вадима Гетьмана» / Інститут соціологічних досліджень, КНЕУ. Київ, 2021. 35 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/inst\\_sociology/Zagalnij\\_zvD196t\\_MonD196t\\_dumok\\_vikladach\\_KNEU\\_2017\\_2021.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/inst_sociology/Zagalnij_zvD196t_MonD196t_dumok_vikladach_KNEU_2017_2021.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).
27. Морозова М. Е. Актуальність системи мотивації працівників як невід’ємної складової кадрової політики вищих навчальних закладів. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. № 12. С. 105–115.
  28. Немеш О. М. Практична психологія віртуальної реальності : монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2015. 320 с.
  29. Омельченко Л. М. Внутрішня мотивація педагогічної діяльності: сутність та чинники. *Наука і освіта*. 2014. № 7. С. 128–130.
  30. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 181–191.
  31. Остапчук Т., Бірюченко С., Боровська А. Мотивація науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 1. С. 181–191.
  32. Пахомова М. В. Мотивація працівників закладів освіти як механізм державного управління їх професійним зростанням. *Аналітика і влада : журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. Самоврядування*. 2014. № 9. С. 94–97.
  33. Положення про рейтингове оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників НФаУ. URL: <https://v.gd/KKZTzB> (дата звернення: 20.10.2024).
  34. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show//2145-19#Text> (дата звернення: 04.11.2024).
  35. Прядко Н. О. Мотивація досягнення як детермінанта успіху в професійній діяльності особистості. *Вісник Чернігівського*

- національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2015. Вип. 127. С. 177–180.
36. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки*. 2022. Вип. 17(62). С. 96–108.
37. Рудик Я. М., Харченко Я. М. Методи нематеріальної мотивації науково-педагогічних працівників у дослідницькому університеті. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2018. № 291. С. 261–265.
38. Самборський О. С., Слободянюк М. М., Шуванова О. В. Обґрунтування вибору методу формування вибірки у дослідженнях фармацевтичного ринку : метод. рек. Харків : НФаУ, 2017. 27 с.
39. Статут Національного фармацевтичного університету. URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/05/statut-nfu.pdf> (дата звернення: 20.10.2024).
40. Табачук В. О. Мотивація професійної діяльності та розвитку науково-педагогічних працівників в сучасних соціоекономічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 7–8(241–242). С. 13–25.
41. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація—основний чинник ефективності управлінської праці. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 4(82). С. 98–102.
42. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. А. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 492 с.
43. Шостаковська А. В., Мухіна Г. В. Управління мотивацією науково-педагогічних працівників вищих закладів освіти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1(106). С. 115–121. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1\\_2019/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/1_2019/19.pdf) (дата звернення: 20.10.2024).

- 44.Щербакова І. М., Пантюх М. Ю. Теоретичні засади дослідження мотивації досягнень. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 144. С. 251–254.
- 45.Bandura A. Social cognitive theory of mass communication. Media effects: Advances in theory and research. *Hillsdale. NJ: Erlbaum*. 1994. P. 61–90.
- 46.Chazan D. J., Pelletier G. N., Daniels L. M. Achievement Goal Theory Review: An Application to School Psychology. *Canadian Journal of School Psychology*. 2021. № 37(1). P. 3-134. DOI: 10.1177/08295735211058319.
- 47.Helen M. G. Watt, Paul W. Richardson. Motivation of higher education faculty: (How) it matters! *International Journal of Educational Research*. 2020. Vol. 100. P. 101533. DOI: 10.1016/j.ijer.2020.101533.
- 48.Ismayilova K., Klassen R. M. Research and teaching self-efficacy of university faculty: Relations with job satisfaction. *International Journal of Educational Research*. 2019. Vol. 98. P. 55–66. DOI: 10.1016/j.ijer.2019.08.012.
- 49.Kumari J., Kumar J. Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanit Soc Sci Commun*. 2023. № 10. P. 158. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>.
- 50.Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
- 51.Pekrun R., Elliot A., Maier M. A. Achievement goals and discrete achievement emotions: A theoretical model and prospective test. *Journal of Educational Psycftology*. 2006. № 98. P. 583–597.

## **ДОДАТКИ**

## АНКЕТА

## Дослідження мотивації науково-педагогічного персоналу

**Шановні респонденти!**

*Дане дослідження проводиться в межах виконання кваліфікаційної роботи. Просимо Вас взяти участь у визначенні пріоритетних факторів мотивації викладачів закладу вищої освіти і напрямків бажаного розвитку системи мотивації університету.*

**Дякуємо Вам за допомогу у проведенні дослідження!**

Дослідження проводиться з метою подальшої статистичної обробки та публікації результатів. Жодні персональні дані не збираються. Поставте позначку, якщо ви погоджуєтесь на використання своїх відповідей при написанні кваліфікаційної роботи.

|                                   |
|-----------------------------------|
| Погоджуюсь на обробку та публікац |
|-----------------------------------|

1. Оцініть, будь ласка, на скільки ви задоволені роботою в університеті. За 10-бальною системою, де 1 — абсолютно не задоволений, а 10 — Повністю задоволений

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2. Якою мірою Вас задовольняють різні аспекти Вашої роботи

|                     | Повністю задовольняє | Задовольняє | Більш-менш задовольняє | Не задовольняє | Абсолютно не задовольняє |
|---------------------|----------------------|-------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| Заробітна плата     |                      |             |                        |                |                          |
| Графік роботи       |                      |             |                        |                |                          |
| Змістовність роботи |                      |             |                        |                |                          |

|                                               |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Соціальний статус, який дає<br>робота         |  |  |  |  |  |
| Самостійність у роботі                        |  |  |  |  |  |
| Умови праці                                   |  |  |  |  |  |
| Взаємовідносини з<br>безпосереднім керівником |  |  |  |  |  |
| Можливість самореалізації                     |  |  |  |  |  |
| Творчий характер і зміст роботи               |  |  |  |  |  |
| Тривала відпустка в літній<br>період          |  |  |  |  |  |
| Можливість підвищення<br>кваліфікації         |  |  |  |  |  |

3. Дайте власну оцінку наведених факторів мотивації

|                                               | Мотивує | Важко<br>відповісти | Демотивує |
|-----------------------------------------------|---------|---------------------|-----------|
| Заробітна плата                               |         |                     |           |
| Графік роботи                                 |         |                     |           |
| Змістовність роботи                           |         |                     |           |
| Соціальний статус, який<br>дає робота         |         |                     |           |
| Самостійність у роботі                        |         |                     |           |
| Умови праці                                   |         |                     |           |
| Взаємовідносини з<br>безпосереднім керівником |         |                     |           |
| Можливість<br>самореалізації                  |         |                     |           |
| Заходи адміністративного<br>впливу            |         |                     |           |

|                                            |  |  |  |
|--------------------------------------------|--|--|--|
| Загроза втратити роботу                    |  |  |  |
| Творчий характер і зміст роботи            |  |  |  |
| Визнання у вигляді вчених ступенів і звань |  |  |  |

4. Визначте наскільки відповідає рівень оплати вашої праці вашій кваліфікації та інтенсивності праці, де 1 — абсолютне не відповідає, а 10 — Повністю відповідає

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

5. Чи відчуваєте ви перевантаженість роботою?

Так

Час від часу

Ні

6. Якщо Ви відчуваєте себе перевантаженим роботою, з чим це зазвичай пов'язано?

Недоліки в організації навчальної, навчально-методичної та наукової діяльності з боку адміністрації університету

Часта зміна вимог

Велика кількість та різноманітність завдань

Несвоєчасність доведення інформації

Нереальність термінів виконання завдань і розпоряджень

Незадовільний рівень взаємодії із загальноуніверситетськими підрозділами (відділами)

Не відчуваю себе перевантаженим роботою

Власні недоліки

7. Визначте ступінь своєї навантаженості кожним з видів роботи

|                                    | Велика<br>навантаженість | Помірна | Незначна |
|------------------------------------|--------------------------|---------|----------|
| Аудиторне<br>навантаження:         |                          |         |          |
| Позааудиторна<br>навчальна робота  |                          |         |          |
| Методична робота<br>викладача      |                          |         |          |
| Наукова робота                     |                          |         |          |
| Організаційна та<br>виховна робота |                          |         |          |

8. Визначте наскільки вагомим є для вас вплив таких методів мотивації, як подяки, грамоти, почесні звання тощо, де 1 Мене це зовсім не мотивує, 10 — Для мене це найважливіше

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

9. Визначте наскільки потужним є для вас вплив матеріальних заохочень, де 1 — Мене не мотивують матеріальні заохочення, 10 — Матеріальні заохочення для мене найважливіші

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

10. Визначте своє відношення до рейтингової системи оцінювання науково-педагогічних працівників, яка запроваджена у НФаУ

Мотивує, прагну отримати звання кращого працівника у своїй категорії

Мотивує, хочу бути серед кращих

Мотивує виконати обов'язкові вимоги

Не мотивує, мені байдуже

Не мотивує, вважаю її не потрібною

11.Ваш вік

молодше 30 років

від 30 до 40 років

від 40 до 50 років

старше 50 років

12.Ваша посада

асистент

доцент

професор

Інше...



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНСТИТУТ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ  
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦІЄЮ

III Науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю

**ПІДГОТОВКА СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ В РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ «НАВЧАННЯ  
ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ (LIFE LONG LEARNING)»: НАУКА, ОСВІТА, ПРАКТИКА**

## СЕРТИФІКАТ № 131

Даний сертифікат засвідчує, що

**Кривобок Вікторія Олександрівна**

**брав(ла) участь у круглому столі «Сучасні аспекти управління фармацевтичними  
організаціями» за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредити ЄКТС**

Досягнуті результати навчання: демонструвати інноваційність та лідерство у професійній діяльності, результатом яких є підвищення мотивації та здатності до навчання та професійного розвитку; здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

В. о. ректора НФаУ,  
доктор фармацевтичних наук, професор



Алла КОТВИЦЬКА

м. Харків, 23-24 жовтня 2024 р.