

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТз-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
_____ Ігор ДУДАРЄВ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
_____ Володимир ПУРТОВ

Рецензент: доктор економічних наук,
професор, проректор з науково-
педагогічної роботи та досліджень
Луцького національного технічного
університету
_____ Олена ЛЮТАК

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«__» _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Дударєва Ігоря Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти», керівник роботи Пуртов Володимир Федорович, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року № 2101-5/3358.

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- розглянути теоретичні засади оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти;

- проаналізувати систему оцінювання та стимулювання персоналу у Луцькому національному технічному університеті;

- удосконалити систему оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 року.

Здобувач вищої освіти

_____ Ігор ДУДАРЄВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ Володимир ПУРТОВ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна робота магістра Дударєва Ігоря Миколайовича на тему «Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти» виконана на 91 стор. комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатку; містить 6 таблиць, 15 рисунків, 5 додатків, списку використаних джерел, що налічує 78 джерел.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання та стимулювання персоналу закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – організація оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти, зокрема на прикладі Луцького національного технічного університету.

Методи дослідження: систематизації та узагальнення, методи системного підходу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, математичного моделювання.

Отримані результати:

- розглянуто теоретичні основи оцінювання діяльності персоналу закладу вищої освіти;

- вивчено заходи стимулювання персоналу у закладі вищої освіти;

- проведено аналіз системи оцінювання та стимулювання персоналу у Луцькому національному технічному університеті;

- розроблено пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу закладу вищої освіти та запропоновано її організаційну структуру.

Практичне значення результатів роботи полягає в розроблені пропозицій щодо удосконалення організації оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти.

Розроблені в кваліфікаційній роботі магістра пропозиції дозволять у конкретних умовах Луцького національного технічного університету реалізувати систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ВИКЛАДАЧІВ; СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ, РЕЙТИНГУВАННЯ ВИКЛАДАЧІВ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Стан наукової розробки проблеми оцінювання персоналу у закладі вищої освіти.....	8
1.2. Проблеми стимулювання персоналу у закладі вищої освіти.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЛУЦЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ТЕХНІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ (ЛНТУ).....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ЛНТУ.....	28
2.2. Аналіз системи оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників ЛНТУ.....	31
2.3. Рекомендації щодо формування ефективної системи оцінювання та стимулювання персоналу в ЛНТУ.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	43
3.1. Удосконалення системи оцінювання діяльності науково- педагогічних працівників.....	43
3.2. Практичні аспекти стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників.....	63
3.3. Розроблення організаційної структури системи оцінювання та стимулювання персоналу в ЛНТУ.....	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал закладів вищої освіти повинен мати високий професійний рівень, володіти сучасними технологіями навчання та комунікації, займатися активною науковою роботою, бути консультантом та організатором різних видів діяльності. Оцінювання результатів професійної діяльності науково-педагогічних працівників засноване на вимогах чинного законодавства України та проводиться за визначеними критеріями у нормативних документах закладу освіти. Більшість закладів вищої освіти запровадили рейтингову систему оцінювання професійних досягнень працівників. Результати оцінювання використовують для стимулювання працівників до підвищення ефективності роботи з метою досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти. Важливо, щоб система оцінювання була прозорою та забезпечувати об'єктивне оцінювання діяльності кожного працівника. Упроваджені системи оцінювання базуються, переважно, на оцінюванні результатів наукової діяльності без урахування інших складових діяльності науково-педагогічних працівників. Стимулювання персоналу закладу освіти засноване на результатах його об'єктивного оцінювання є важливим аспектом створення комфортного мікроклімату в колективі та здорової конкуренції і як наслідок досягнення високих рейтингових позицій закладу вищої освіти. Отже, дослідження проблеми оцінювання та стимулювання викладачів та напрацювання рекомендацій для закладів вищої освіти щодо удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу є актуальним.

Мета роботи – аналіз аспектів оцінювання та стимулювання діяльності персоналу у закладі вищої освіти і удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу на прикладі Луцького національного технічного університету.

Завдання роботи:

- розкрити теоретичні аспекти оцінювання та стимулювання діяльності персоналу у закладі вищої освіти;

- провести аналіз системи оцінювання та стимулювання персоналу у Луцькому національному технічному університетів;

- удосконалити систему оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти;

- розробити організаційну структуру системи оцінювання та стимулювання персоналу в Луцькому національному технічному університетів.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання та стимулювання персоналу закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – організація оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти, зокрема на прикладі Луцького національного технічного університету.

Методи дослідження – систематизації та узагальнення, методи системного підходу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, математичного моделювання.

Елементи наукової новизни – вперше складено математичні моделі для обчислення комплексного показника ефективності роботи науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти.

Практична значущість – полягає в розроблені пропозицій щодо удосконалення організації оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти.

Апробація результатів роботи – основні результати роботи апробовані на науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковані тези:

- Дударєв І. М. Оцінювання діяльності викладачів – одна з основних функцій управління персоналом університету. Стан, проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (27 вересня 2024 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2024. С. 41-42.

- Дударєв, І. М. (2024). Мотивування викладачів закладів вищої освіти для підвищення ефективності їх діяльності. Економіка, менеджмент та соціальні науки (глобальний сценарій): матеріали міжнародної дистанційної наукової конференції (2 жовтня 2024 р.). Київ: НУБіП України. 2024. С. 42-45.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Стан наукової розробки проблеми оцінювання персоналу у закладі вищої освіти

Оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами будь-якої організації, в основі якого встановлення відповідності між показниками діяльності персоналу, його характеристиками та вимогами до займаної посади [1]. Оскільки персонал має неоднакові якості, знання, вміння та здібності, відповідно, він з різною ефективністю виконує свої посадові обов'язки. Для розроблення дієвої системи мотивації усього персоналу (від лідерів до аутсайдерів за ефективністю діяльності) необхідно проводити оцінювання його діяльності. Складові системи оцінювання персоналу організації подані на рис. 1.1 [2]. Залежно від мети оцінювання персоналу реалізують з використанням різних методів [1–4]:

- оцінювальне інтерв'ю – це співбесіда, яку проводить керівництво організації перед прийомом на роботу або для обговорення результатів діяльності та визначення знань, вмінь та здібностей працівника;

- метод оцінювання результативності за ключовими показниками ефективності (KPI – Key Performance Indicators) – для кожної посади формуються показники (кількісні, якісні, командні, індивідуальні) та компетенції (корпоративні, управлінські, експертні), за якими оцінюють ефективність працівника за певний проміжок часу та його компетенції;

- метод 360° – оцінювання базується на відгуках, які зібрані від співробітників працівника (директора, колег, підлеглих), клієнтів та самого працівника;

- метод 180° – оцінювання базується на відгуках, які зібрані лише від керівника та самого працівника;

- метод «асесмент-центр» – оцінювання базується на спостереженні за працівником у змодельованій ситуації (у ділових іграх);

- метод «незалежних суддів» – комісія із запрошених (зовнішніх) фахівців ставить питання, за відповідями на які робиться висновок щодо кваліфікованості працівника;

- метод управління за цілями – керівник та працівник спільно визначають цілі, завдання та оцінюють досягнуті результати порівнюючи із запланованими;

- ранговий метод – оцінювання базується на складанні рейтингу працівників за визначеними наперед критеріями;

- метод бального оцінювання – під час оцінювання працівники отримують певну кількість балів за кожне досягнення, які додають та визначають рівень працівника;

- метод поведінкових рейтингових шкал – відповідно до методу діяльність персоналу оцінюють за шкалою від небажаного до прийнятного;

- метод оцінювання за компетенціями – базується на визначенні відповідності професійних навичок, знань та досвіду працівника займаній посаді;

- метод групової дискусії – дозволяє під час дискусії виявити найбільш амбітних та активних працівників;

- метод тестування – працівник проходить опитування у формі тестів, за результатами яких формується висновок щодо його відповідності посаді;

- метод атестації – періодично перевіряється за визначеними критеріями відповідність працівника посаді;

- метод еталонів – заснований на порівнянні результативності (досягнень) працівника з результатами (досягненнями) найбільш успішного працівника.

Оцінювання персоналу проводять з метою (рис. 1.2) [5]: планування (визначення необхідного кількісного та якісного складу), добору на посади, визначення ступеня адаптування, регламентування діяльності (визначення та корегування обов'язків і повноважень), розвитку (створення програм професійного розвитку), управління рухом персоналу (ротація кадрів, кар'єрне

зростання тощо). Т. Бучинська [6] зазначає, що менеджмент персоналу має на меті використання результатів оцінювання персоналу для збереження найкращих працівників, що сприятиме розвитку організації, а також для виявлення потенціалу кожного працівника та розроблення програм навчання і подальшого розвитку персоналу.



Рисунок 1.1 – Складові системи оцінювання персоналу

Джерело: сформовано на основі [2].

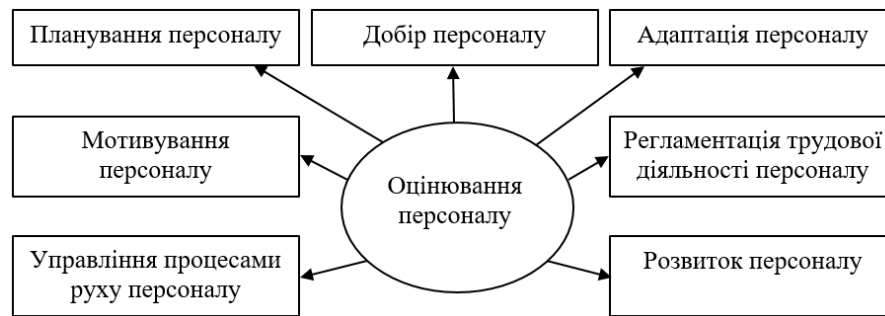


Рисунок 1.2 – Мета оцінювання персоналу

Джерело: сформовано на основі [5].

Показники оцінювання персоналу поділяють на групи [2]: показники результативності (кількість та якість виконаної роботи), показники професійної поведінки (дисциплінованість, самостійність, ініціативність тощо), показники професійної діяльності (виконання посадових обов'язків), показники кваліфікації (навички, знання), показники особистісних характеристик (лідерські якості, стресостійкість, відповідальність тощо).

Ознаки, за якими оцінюють персонал, можна згрупувати таким чином [7]:

- загальні ознаки (ступінь освіти, спеціальність, оцінки за результатами навчання, рекомендації, причини звільнення з попередньої роботи, досвід роботи);
- знання (рівень загальної та спеціальної підготовки, знання іноземних мов, досвід роботи за кордоном тощо);
- особисті якості (стан здоров'я, зовнішній вигляд, організаторські та управлінські здібності, комунікативні навички, психологічна стійкість тощо);
- бажання та інтереси (особисті, професійні).

Відповідно до статті 16 Закону України «Про вищу освіту» [8] система забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти має передбачати щорічне оцінювання науково-педагогічних і педагогічних працівників та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти та в будь-який інший спосіб. О. Ярошенко [9] зазначає, що автономія закладів вищої освіти дозволяє

їм самостійно вибирати критерії оцінювання викладачів. Водночас, адміністрація закладів вищої освіти при обґрунтуванні значущості критеріїв керується власним уявленням щодо їх важливості [10].

Згідно з пунктом 2 статті 56 Закону України «Про вищу освіту» [8] робочий час науково-педагогічного працівника (НПП) включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інших трудових обов'язків, а робочий час педагогічного працівника – навчальної, методичної, організаційної роботи тощо. Незважаючи на різні види роботи, кар'єрне зростання викладачів закладів вищої освіти, передусім, залежить від результатів наукової роботи. Тому для досягнення викладачем високих рейтингових позицій в умовах конкуренції в закладах вищої освіти важливими складовими його роботи є активна публікаційна діяльність та високі темпи й якість науково-дослідної роботи [11]. Заклади вищої освіти, прагнучі отримати державне фінансування, дослідницькі гранти та досягти високих рейтингів, наймають, у першу чергу, на посади науково-педагогічних працівників осіб з публікаціями у найбільш рейтингових наукових виданнях або з потенціалом отримати такі публікації [12]. Така стратегія закладів вищої освіти у поєднанні з системою оцінювання викладачів, що ураховує, переважно, результати наукової роботи, може зашкодити креативності та інноваціям у викладанні. Очевидно, якщо частка викладацької складової у системі оцінювання не є ваговою, то викладачі спрямовуватимуть більше енергії на напрями роботи, які в системі оцінювання є вагомішими, ніж покращуватимуть педагогічну майстерність [13]. Отже критерії оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників мають забезпечувати можливість діагностування не лише наукової роботи, але й навчальної, навчально-методичної, громадської та виховної роботи, а також трудової дисципліни, етичних взаємовідносин з колегами, студентами та адміністрацією закладу вищої освіти [14]. Також при розробленні критеріїв системи оцінювання викладачів необхідно обов'язково ураховувати вимоги пункту 38 Постанови КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» [15].

Прозоре рейтингування науково-педагогічних працівників за визначеними критеріями сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності, розвитку лідерського потенціалу та мотивуванню до інновацій й професійного зростання. Це, у свою чергу, забезпечить формування якісного професорського-викладацького складу вищих навчальних закладів. Н. Морзе та О. Буйницька [16] рекомендують, щоб критерії оцінювання видів діяльності викладачів та коефіцієнти вагомості критеріїв затверджували щороку відповідно до потреб закладу вищої освіти з метою підвищення його рейтингових показників.

На сьогодні у більшості закладів вищої освіти України критеріями, за якими оцінюють викладачів, є [16]:

- результати студентського оцінювання діяльності викладачів;
- публікаційна активність;
- участь у міжнародних та національних науково-дослідних проєктах, програмах тощо;
- участь у наукових конференціях, семінарах, круглих столах тощо;
- отримання індивідуальних грантів;
- захист власних дисертаційних досліджень або ж здобувачами під керівництвом науково-педагогічних працівників;
- підготовлення здобувачів вищої освіти до участі в олімпіадах та конкурсах наукових робіт;
- створення навчальних курсів;
- підготовлення навчально-методичного забезпечення дисциплін;
- професійне стажування та підвищення кваліфікації;
- наявність наукової школи тощо.

Під час оцінювання діяльності викладачів також доцільно ураховувати показники виховної роботи [17]. Залежно від стратегії розвитку університету, його місії та завдань доцільно проводити нарахування додаткових балів за пріоритетні види діяльності та за визначні особисті досягнення, що покращують імідж навчального закладу [9].

Важливою складовою системи рейтингування викладачів є оцінювання студентами викладачів, що спрямоване на виявлення сильних та слабких сторін викладання, а також на напрацювання рекомендацій щодо покращення існуючої практики викладання та стимулювання викладачів до подальшого удосконалення педагогічної майстерності [18]. У закладах вищої освіти студенти оцінюють викладачів за різними критеріями, з-поміж яких найбільш поширеними є [18–21]: підходи викладача до викладання (рівень підготовки до занять, чіткість пояснень, акцентування уваги на важливій інформації, знання предмета, використання прикладів, організація заняття, уважність до коментарів студентів, чіткість та лаконічність відповідей на запитання, заохочування питань від студентів, пунктуальність проведення занять, запитування відгуку від студентів щодо дисципліни); міжособистісні стосунки зі студентом (доброзичливість, доступність, повага, толерантність, мотивація, комфортна атмосфера, пристосування до потреб студента, ентузіазм); характеристика змісту дисципліни (цінність курсу та наданих матеріалів тощо); планування навчального процесу (інформування щодо програми дисципліни, інформування щодо критеріїв та термінів й форм оцінювання результатів навчання). У закордонних університетах результати оцінювання студентами викладачів впливають на кар'єрне зростання викладачів, рівень їх заробітної плати та термін роботи [22]. Відгуки студентів є лише одним з елементів оцінювання ефективності викладання, важливим критерієм для оцінювання ефективності викладацької роботи є також досягнення студентів, які можуть оцінювати у різних формах, наприклад, за отриманими оцінками, за стандартизованими тестами тощо [23, 24]. Оцінювання діяльності викладачів студентами доцільно проводити наприкінці кожного навчального періоду (семестру) [25]. Результати оцінювання, як того вимагає законодавство України, мають бути оприлюднені для ознайомлення.

Дискусійним є питання наскільки студенти компетентні оцінювати якість викладання та наповнення курсу. Дослідники вважають [26], що студенти недостатньо компетентні, щоб оцінювати курс (мету, зміст та методи

оцінювання), однак, вони можуть надати зворотній зв'язок щодо «якості занять або викладання». Також встановлено [21], що стать студента та стать викладача відіграють важливу роль у тому, як студенти оцінюють діяльність викладача. Зокрема, студенти оцінюють педагогічні здібності викладачів та зміст дисциплін викладачів однієї з ними статі вище, ніж викладачів іншої статі. Однак, гендерної упередженості не виявлено при оцінюванні студентами особистісних характеристик викладачів. Студенти, які регулярно відвідують заняття, дають вищу оцінку курсу. На сприйняття курсу студентами найбільше впливає те, чи вважають вони його корисним та цікавим, чи легкий він для розуміння та чи логічно структурований, а також чи здатен викладач пояснити і навчити [27]. У дослідженні [28] визначені коефіцієнти вагомості груп критеріїв, за якими студенти оцінюють викладачів (що більше значення, то більш важлива група критеріїв): зміст курсу – 0,18; метод навчання – 0,17; наявність навчально-методичних матеріалів – 0,13; відповідальність викладача – 0,19; поведінка викладача – 0,28.

Для кількісного оцінювання викладачів за визначеними критеріями використовують різні шкали: 5-бальну шкалу відповідей Лайкерта (1 – зовсім незгодний(а), 2 – незгодний(а), 3 – не визначився(лася), 4 – згодний(а), 5 – повністю згодний(а)) [18]; 7-бальну шкалу (1 – зовсім незгодний(а); 2 – майже незгодний(а); 3 – незгодний(а); 4 – не визначився(лася) чи згодний(а), чи незгодний(а); 5 – згодний(а); 6 – майже повністю згодний(а); 7 – повністю згодний(а)) [20]; за шкалою «відмінно», «добре», «середньо», «стандартно», «некваліфіковано» [29].

Викладачі ураховують результати оцінювання їх діяльності та намагаються вдосконалювати свою практику викладання [30]. У цьому їм має сприяти заклад вищої освіти, пропонуючи курси професійного розвитку у напрямках, які визначені під час оцінювання як слабкі. Також важливо, щоб викладачі отримували матеріальну винагороду за результатами оцінювання (у разі високих рейтингових позицій). Необхідно, щоб після завершення кожного циклу оцінювання відповідальні за його проведення зустрічалися з викладачами для

обговорення результатів [31]. Університет також може використовувати результати оцінювання студентами викладачів, щоб зрозуміти загальний рівень викладання, що дозволить запропонувати ефективні заходи управління навчальним процесом [32].

Недоліками системи оцінювання викладачів можуть бути [33]: погана організація; непрофесійна команда для проведення оцінювання; процес не є відкритим та справедливим; відсутній аналіз результатів та зворотній зв'язок. Для того, щоб викладачі підтримували проведення оцінювання професійної діяльності доцільно, щоб були розроблені та затверджені вимоги до його проведення, а також щоб була передбачена можливість подачі апеляції [14]. Рейтингове оцінювання має бути прозорим (доступність системи показників і результатів), достовірним, комплексним та гнучким (зміна коефіцієнтів вагомості видів діяльності залежно від пріоритетів закладу вищої освіти) [34]. Порівняння результатів оцінювання викладачів доцільно проводити окремо для професорів, доцентів, викладачів та асистентів. Також система оцінювання науково-дослідної діяльності викладачів має урахувати особливості галузі, в межах якої вони працюють. Наприклад, викладачі у галузі образотворчого мистецтва, дизайну тощо меншою мірою займаються науковими дослідженнями та написанням наукових статей, а, передусім, займаються творчою діяльністю, тому мистецькі досягнення мають бути закладені у показники оцінювання [35]. Необхідно пам'ятати, що для того, щоб бути успішним у професії важливими також є особистісна відповідальність, мотивованість на професійний успіх, задоволеність працею та сприятливі умови для саморозвитку [36].

Рейтингування викладачів дозволяє визначити й порівняти кількісні та якісні характеристики їх професійної діяльності, а також створити мотиваційні механізми для покращення показників [34]. Позиція у рейтингу значною мірою сприяє формуванню іміджу викладача [37]. Для проведення оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників доцільно використовувати автоматизовані системи, які дозволяють заповнювати показники досягнень та складати рейтинг [38]. Розміщення електронних портфоліо викладачів на веб-

сайті закладу освіти дозволить зробити процес оцінювання відкритим й прозорим, а також створити атмосферу здорової конкуренції у колективі [39].

Необхідно зазначити, що відмінності у методиці оцінювання науково-педагогічних працівників у різних закладах вищої освіти ускладнюють порівняння індивідуальних показників викладачів з різних університетів [10]. Отже, актуальним є розроблення системи комплексного оцінювання діяльності викладачів, яку б можна було застосовувати у різних закладах вищої освіти.

1.2. Проблеми стимулювання персоналу у закладі вищої освіти

У закладах вищої освіти в усьому світі збільшується плінність кадрів внаслідок зростання глобальної мобільності та високої конкуренції між університетами, тому наймання та утримання висококваліфікованих викладачів і дослідників є дедалі більшою проблемою [40]. Н. Бабовал [41] зазначає, що успішність діяльності закладу вищої освіти, передусім, залежить від якісного професорсько-викладацького складу. Також важливим фактором є здатність адміністрації ефективно керувати персоналом, визнаючи внесок у досягнення закладу кожного працівника окремо. Для цього необхідно розуміти мотиви і потреби працівників, а також використовувати стимули до професійного розвитку, активізації наукової роботи та удосконалення педагогічної майстерності, оскільки команда мотивованих співробітників допомагає досягати цілей діяльності організації [42].

Стимулювання трудової діяльності науково-педагогічних працівників – це система заходів економічно-організаційного й морально-психологічного впливу на них [43]. Вони стимулюють працівників до трудової діяльності, що дозволяє досягнути певних цілей в межах їх діяльності [44].

Мотивація визначає причину, чому працівник вирішує щось зробити та як довго і старанно він готовий це робити [45]. Мотивація є ключовим фактором успіху, вона сприяє досягненню поставлених цілей [46]. М. Mawoli [47] вважає,

що мотивація – це процес, який спричиняє певну поведінку, що не можна безпосередньо виміряти або спостерігати. Хороші умови праці та мотивація персоналу можуть забезпечити високу результативність й продуктивність працівників, що сприятиме досягненню цілей навчального закладу.

Система мотивування діяльності персоналу закладів вищої освіти має базуватися на нормативно-правовій базі. Кожен працівник має усвідомлювати вимоги до нього та знати якою буде винагорода за умови виконання цих вимог або ж які санкції будуть у випадку невиконання умов. Поширена модель системи мотивування персоналу подана на рис. 1.3.

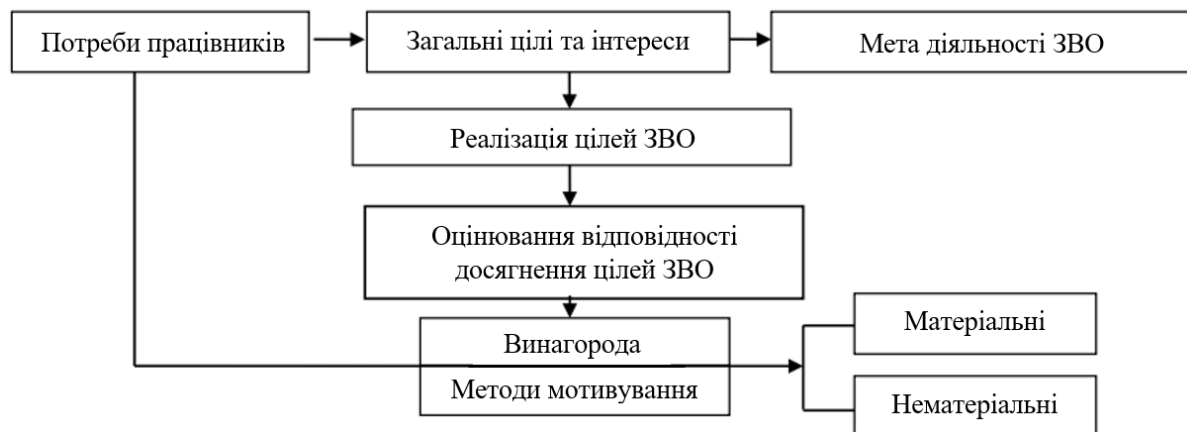


Рисунок 1.3 – Модель системи мотивування діяльності персоналу закладу вищої освіти (ЗВО)

Джерело: сформовано на основі [48].

Чинники стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників можна об'єднати у три групи [43, 44, 49]:

- матеріальні – заробітна плата, доплати, премії, пам'ятні подарунки, знижки при оплаті за відпочинок, пільгова оплата за навчання, пільги тощо;
- нематеріальні – право голосу під час вирішення питань, статус у трудовому колективі, можливість навчання, публічне визнання, створення умов для реалізації здібностей, формування сприятливого мікроклімату, створення умов для відчуття професійної гідності тощо;

- комплексні – можливості кар'єрного росту та визнання професійних здібностей.

На поведінку людини впливають різні фактори. Науковцями запропоновані різні теорії, щоб зрозуміти, які фактори спонукають працівників до певної поведінки [42]. Теорії мотивації, зазвичай, поділяють на дві групи [47]: змістовні теорії мотивації та теорії процесу. Однак, у праці [50] теорії мотивації згруповані в три основні групи з урахуванням різних підходів: змістовні теорії, теорії процесу та теорії консолідації.

Змістовні теорії мотивації намагаються пояснити, чому люди мотивовані по-різному в різних робочих умовах. Ці теорії стверджують, що люди діють певним чином залежно від своїх потреб. До цієї групи теорій належать «теорії потреб», відповідно до яких індивід мотивований зробити щось, якщо він відчуває певну потребу, яка може бути задоволена прямо чи опосередковано шляхом виконання ним цієї дії. Найвагомішою з цієї групи є теорія мотивації, що запропонована А. Маслоу, яка заснована на потребах людини [51]: фізіологічних потребах (їжа, вода, сон, одяг, житло тощо), потребах у безпеці (захист, особиста безпека, здоров'я, соціальний захист тощо), потребах у любові та приналежності (дружба, довіра, прийняття іншими, прихильність, любов, спілкування тощо), потребі у повазі (статус, престиж, самоповага, репутація, повага з боку інших тощо), потребі самоактуалізація (самореалізація, благодійність, прагнення до особистісного зростання тощо). Насамперед, працівники мотивуються задоволенням їхніх фізіологічних потреб (їжа, одяг, житло тощо) внаслідок отримання заробітної плати [42]. Далі вони мотивуються задоволенням потреб у безпеці, зокрема внаслідок організації безпечних робочих місць, безпечних умов праці та захисту від можливих загроз. Потім працівники мотивуються задоволенням потреб у любові, приналежності та повазі (статусності). Потребою найвищого порядку є потреба в самореалізації, відповідно до якої працівники прагнуть реалізувати свій потенціал, тобто вони працюють не лише за фінансову винагороду, але й для того, щоб справити враження на інших та отримати задоволення від самої роботи.

Дуглас Мак-Грегор у своїй книзі «The Human Side of Enterprise» запропонував дві теорії (група змістовних теорій) для розгляду мотивації працівників та назвав їх теорією X і теорією Y [52]. Теорія X базується на трьох основних підходах до управління: відповідальність менеджменту за організацію ефективної роботи підприємства (організації) для досягнення поставлених цілей; робота з персоналом передбачає спрямування його зусиль, його мотивування для ефективної роботи, контроль його дій та досягнення потреб підприємства шляхом зміни поведінки персоналу; персонал буде пасивним або навіть може чинити опір потребам підприємства без активного втручання керівництва. Теорія Y базується на припущеннях: керівництво зобов'язане організувати ефективну роботу підприємства (організації) для досягнення поставлених цілей; за своєю природою люди не є пасивними або стійкими до організаційних потреб, вони стають такими внаслідок досвіду роботи; керівництво відповідає за розвиток у персоналу таких характеристик як мотивація, потенціал для розвитку, здатність брати на себе відповідальність і готовність спрямовувати свою діяльність на досягнення цілей підприємства (організації); керівництво відповідає за створення умов для досягнення персоналом своїх власних цілей внаслідок досягнення цілей підприємства; здатність до інновацій та творчості властива значній частині персоналу. Основні характеристики персоналу відповідно до теорій X та Y подані у таблиці 1.1. Викладачі мають певні потреби, які має задовольнити навчальний заклад, а навчальний заклад викликає у викладачів певний тип поведінки. Викладачі у вищих навчальних закладах не лише викладають, вони консультують та виконують адміністративні/управлінські обов'язки. Тому сучасному викладачу управлінські навички потрібні не менше, ніж педагогічні компетенції [52].

Теорії процесу (пізнавальні) намагаються зрозуміти та пояснити, як і чому люди мотивовані, які фактори впливають на мотивацію та які стосунки між цими факторами. Прикладами таких теорій є теорія очікування, теорія справедливості, теорія постановки цілей, теорія підкріплення та інші [47]. Теорія очікування (теорія В. Врума) намагається пояснити мотивовану поведінку працівника як

цілеспрямовану. Люди будуть мотивовані коли вони вірять, що зусилля призведуть до ефективності, та коли вони можуть бачити чіткий зв'язок між продуктивністю та певними результатами, причому ці результати важливі для них [50]. Теорія справедливості (теорія Д. Адамса) стверджує [53], що справедливість виникає, якщо людина розуміє, що співвідношення її результату до її вкладу дорівнює співвідношенню результату до вкладу іншої людини. У протилежному випадку людина відчуває несправедливість і її необхідно мотивувати для відновлення справедливості. Відповідно до теорії постановки цілей (теорія Е. Локка) цілі мають значний вплив на поведінку та результативність працівників в організаціях та на практику управління. Цілі спонукають людей розробляти стратегії для їх досягнення. Досягнення цілі спричиняє задоволення та додаткову мотивацію або розчарування та зниження мотивації у протилежному випадку [54]. Теорія підкріплення (теорія Б. Скіннера) стверджує, що поведінка індивіда є функцією її наслідків [55].

Таблиця 1.1 – Характеристика персоналу відповідно до теорій X та Y

Теорія X	Теорія Y
недобросовісний, уникає відповідальності, працює якомога менше, надає перевагу грошам та безпечній роботі, схильний до роботи під керівництвом	добросовісний, працює на досягнення цілей, хоче досягнень, схильний до реалізації повного потенціалу, може приймати рішення

Джерело: сформовано на основі [52].

Теорії консолідації підкреслюють зв'язок між поведінкою індивіда та певними конкретними результатами [50]. З-поміж інших теорій мотивації можна назвати теорії внутрішньої та зовнішньої мотивації, теорії стимулів, теорії зниження потягу, широкі теорії, теорії результатів, теорії несвідомої мотивації тощо [47].

Науково-педагогічні працівники відповідно до сучасних концепцій управління є найважливішим ресурсом діяльності закладу вищої освіти, водночас, вони як особистості мають свої потреби, мотиви, інтереси та цінності [56, с. 124]. Мотивування науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти є важливим чинником підвищення продуктивності їх праці. Причому, система мотивування підвищення ефективності діяльності повинна бути гнучкою та сприяти стимулюванню працівників за досягнення певних вимірюваних результатів (рис. 1.4) [56]. Під час стимулювання необхідно урахувати, що діяльність персоналу закладу вищої освіти визначається сукупністю мотивів (комплексом), що сприяють розвитку його професіоналізму [57]. Мотивування спонукає науково-педагогічних працівників до саморозвитку, самореалізації та самовдосконалення у професійній діяльності [58].

Виокремлюють зовнішнє та внутрішнє, позитивне та негативне, стійке та нестійке мотивування. Мотивування є внутрішнім, якщо для науково-педагогічного працівника професійна діяльність є значущою сама собою. У випадку, коли основним мотивом професійної діяльності є прагнення до задоволення інших потреб (престижна робота, повага від колег, матеріальні блага), то це зовнішнє мотивування [59]. Мотивування є стійким, якщо воно засноване на основних потребах людини та не потребує додаткового посилення. У випадку нестійкого мотивування необхідне постійне посилення зовнішнім чи внутрішнім мотивуванням [60]. Базисом позитивного мотивування є позитивні стимули (нагороди, заохочення, повага тощо), а негативного – негативні (зниження заробітної плати, догана, покарання, осуд, пониження в посаді, публічне приниження тощо).

Ж. Севастьянова [61] зазначає, що з-поміж мотивів підвищення ефективності професійної діяльності науково-педагогічних працівників найбільш поширеними є: заробітна плата, кар'єрне зростання, задоволення від процесу та результатів роботи, прагнення уникнути критики від керівництва та колег, престиж посади, поваги від інших. О. Борзенко [62] вважає, що факторами мотивування також можуть бути: надбавки до заробітної плати, службове житло,

державні нагороди, почесні знаки та звання, пільгова оплата навчання, забезпечення необхідною літературою, членство у вченій раді тощо. Важливим елементом мотивування професійної діяльності науково-педагогічних працівників також є можливість підвищення кваліфікації, зокрема, шляхом самоосвіти [63]. Так, Л. Тягур [64] зазначає, що підвищенню професійної мотивації та формуванню професійних компетентностей сприяють тренінги розвитку творчих та креативних здібностей працівників.



Рисунок 1.4 – Система мотивування науково-педагогічних працівників
Джерело: [56, с. 121]

Н. Бабовал [41] запропоновано перелік факторів, що можуть мотивувати чи демотивувати науково-педагогічних працівників (таблиця 1.2). У науковій праці [45] також зроблена спроба систематизації мотивуючих та демотивуючих факторів працівників:

- мотивуючі – демографія, автономія викладача, професійні фактори (професійний внесок, професійний розвиток, професійні відносини та зв'язки

тощо), робоче середовище (лідерство, робочі відносини, інституційна підтримка тощо), внутрішні цінності (самооцінка, очікування тощо), зовнішні цінності (фінансові вигоди, вплив сім'ї та громади тощо);

- демотивуючі – робоче середовище (стрес, дії адміністрації тощо), автономія викладача (недостатня самоефективність, зменшення автономії викладача), зовнішні цінності (низька заробітна плата, недостатня можливість проводити дослідження тощо), студенти (ставлення, поведінка тощо).

Таблиця 1.2 – Фактори, що сприяють мотивуванню та демотивуванню персоналу закладів вищої освіти

Фактори мотивування	Фактори демотивування
Зацікавленість роботою персоналу	Некомпетентність керівництва закладу чи структурних підрозділів
Соціальний статус персоналу	Мінливість мотиваційного процесу
Авторитет / влада	Наявність множини шляхів та засобів для задоволення потреб окремого працівника
Комфортний морально-психологічний мікроклімат у колективі	Недостатня інформованість щодо результатів роботи працівників у випадку поєднання різної діяльності
Визнання якісних результатів роботи персоналу	Регулярні зміни функціональних обов'язків працівників
Винагорода за досягнення (роботу)	Перевантаження або ж недовантаження персоналу
Можливість професійного, творчого або особистісного зростання	Невдачі у професійній діяльності
Можливість приймати рішення	Обмеженість або ж заборона рішень працівника
Чітко визначені цілі діяльності	Нечіткість функцій або ж завдань, які ставить адміністрація
Підтримання з боку адміністрації та керівників підрозділів	Сприйняття адміністрацією закладу мотивації персоналу як другорядного чинника

Джерело: [41, с. 89]

Політика кар'єрного зростання у закладі вищої освіти має сприяти мотивуванню науково-педагогічних працівників до підвищення ефективності діяльності. У кожному закладі освіти доцільно розробити план кар'єрної політики, що містить перелік можливих посад науково-педагогічних працівників внаслідок кар'єрного зростання [56]. Стимулювання персоналу закладу вищої освіти дозволить досягнути позитивного ефекту лише тоді, коли адміністрація, вибираючи спосіб мотивування, ураховує потреби працівників. Варто усвідомлювати, що працівник може отримувати задоволення як від змісту та характеру роботи, так і від підвищення зарплати, премій, нагород тощо [65].

Отже, організація стимулювання діяльності працівників закладів вищої освіти, передусім, має передбачати застосування найбільш раціональної системи оплати праці, удосконалення методів матеріального заохочування, а також використання сучасних способів матеріального й морального стимулювання усього колективу [66]. Вибір системи стимулювання працівників, його періодичність залежить від особливостей трудової діяльності працівників. Необхідно розуміти індивідуальні потреби різних груп працівників та обирати методи мотивування, які найбільше підходять для них, причому все має бути оформлене у внутрішніх нормативних документах [67].

Трудове законодавство України також передбачає стимулювання працівників до високопродуктивної праці відповідно до умов трудових договорів. Зокрема, в статті 1 Кодексу законів про працю зазначено: «Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини» [68].

Під час розроблення та впровадження у закладі вищої освіти системи мотивування доцільно використовувати підходи [69]: удосконалення системи оплати праці; покращення умов праці та підвищення її привабливості;

удосконалення політики кар'єрного зростання; розширення участі працівників в управлінні; сприяння покращенню працівниками їх соціально-побутових умов; формування у трудовому колективі позитивного психологічного мікроклімату; упровадження моральних заходів заохочення до праці. Також необхідно ураховувати, що потреби науково-педагогічних працівників можуть змінюватися внаслідок зростання їх культурно-освітнього рівня [69]:

- працівники почали цінувати себе більше, оскільки до їх побажань та рекомендацій прислухаються;

- працівники хочуть мати можливість випробувати свою відповідальність, що вимагає більшої свободи у використанні власного часу;

- працівники хочуть відчувати себе співробітниками, колегами, а не підлеглими.

З-поміж методів стимулювання найбільш ефективними є, звичайно, методи матеріального стимулювання. Однак, вони можуть спричинити руйнування атмосфери командної роботи у колективі. Тому система мотивування науково-педагогічних працівників має бути логічною та зрозумілою для них, оскільки в протилежному випадку очікуваного ефекту від неї не буде досягнуто. Важливо зазначити, що дієвим фактором мотивування працівників є примус, якщо він сприймається справедливим. Зовнішній примус доцільно застосовувати, якщо власної волі працівників і самопримусу недостатньо для досягнення необхідного результату [69].

У науковій праці [70] зроблена спроба систематизувати напрями удосконалення системи мотивування працівників:

- комплексний аналіз досягнення працівниками визначених цілей;
- залучення працівників у межах різних програм до підвищення кваліфікації та навчання;

- створення прозорої системи оцінювання ефективності діяльності працівників і впливу її результатів на заробітну плату;

- суспільне визнання успіхів працівників, підтвердження їх цінності для закладу вищої освіти;

- підтримування самостійності, ініціативності та професійній майстерності працівників;
- стимулювання працівників до інтелектуальної праці, професійного та кар'єрного зростання;
- залучення працівників до вирішення проблем, що вимагають нестандартного підходу;
- урахування думки працівників щодо справедливості у розподілі обов'язків та винагороди.

Отже, для забезпечення високого рівня мотивації персоналу закладів вищої освіти виплати заробітної плати, різноманітних доплат та премій є недостатньо дієвими, оскільки збільшення заробітної плати (премій) має короткотерміновий мотиваційний ефект. Тому доцільно також впроваджувати складники нематеріальної мотивації, що засновані на результатах оцінювання ефективності всіх видів діяльності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти.

Отже, підсумовуючи огляд джерел інформації приходимо до висновку, що оцінювання персоналу закладу вищої освіти має відбуватися за критеріями, які визначають ефективність навчальної, методичної, наукової та організаційної діяльності науково-педагогічних працівників. Система оцінювання має бути гнучкою, прозорою та зрозумілою для персоналу, що дозволить скласти об'єктивні рейтинги працівників та створити умови для здорової конкуренції у колективі. Для стимулювання персоналу до підвищення ефективності діяльності у закладі вищої освіти має функціонувати ефективна система матеріального та нематеріального мотивування персоналу, яка базується на результатах оцінювання науково-педагогічних працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЛУЦЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ТЕХНІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ (ЛНТУ)

2.1. Загальна характеристика діяльності ЛНТУ

Луцький національний технічний університет (ЛНТУ), що є об'єктом дослідження, був заснований у 1966 році. Місцезнаходження ЛНТУ: вул. Львівська, 75, м. Луцьк, Волинська область, 43018. Діяльність ЛНТУ регламентується Статутом ЛНТУ [71].

Місія ЛНТУ [72]: формування високоосвіченого і національно свідомого покоління громадян України шляхом забезпечення умов для самореалізації здобувачів вищої освіти і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової та інноваційної діяльності, якісної підготовки висококваліфікованих фахівців.

Стратегічна мета ЛНТУ [72]: створення потужного, висококонкурентного, вільного та комфортного освітньо-наукового простору, інноваційного «полюсу росту» Волині, що зреалізує формулу «освіта – наука – бізнес – влада».

Освітня діяльність в ЛНТУ ґрунтується на концептуальних засадах, що визначені законодавством України. Цілями освітньої діяльності ЛНТУ є забезпечення умов всебічного розвитку здобувачів вищої освіти, необхідних для здобуття ними вищої освіти, формування в них високих моральних якостей, патріотизму, громадянської свідомості, а також надання послуг з підготовки висококваліфікованих фахівців для потреб суспільства та держави [71]. У своїй діяльності ЛНТУ керується принципами автономії та самоврядування.

До структури ЛНТУ, яка подана у Додатку А [73], входить: 7 факультетів, 36 кафедр, 3 коледжа, структурні підрозділи та відділи. Структура керівництва ЛНТУ: наглядова рада, конференція трудового колективу, вчена рада, ректор, проректори, декани факультетів, директори коледжів, завідувачі кафедр, керівники структурних підрозділів та відділів [71].

Контингент здобувачів у ЛНТУ у 2021-2023 рр. подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Контингент здобувачів у ЛНТУ у 2021-2023 рр.

Освітній ступінь	Кількість здобувачів освіти, осіб		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Бакалавр	4236	5584	7753
Магістр	1030	2125	2932
Доктор філософії	50	125	201
Доктор наук	-	1	4
Всього	5316	7835	10890

Джерело: сформовано на основі [74].

Кількість науково-педагогічних та педагогічних працівників у ЛНТУ у 2021-2023 рр. подана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Кількість науково-педагогічних та педагогічних працівників у ЛНТУ у 2021-2023 рр.

Науковий ступінь, вчене звання	Кількість працівників, осіб		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Професор	47	52	53
Доцент	332	270	289
Доктор наук	49	48	48
Кандидат наук (PhD)	286	321	320
Всього	423	405	422

Джерело: сформовано на основі [74]

Фінансування ЛНТУ відбувається за рахунок коштів [71]:

- загального фонду на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт;

- спеціального фонду, який формується за рахунок: доходів від надання платних освітніх послуг; надходжень від господарської діяльності ЛНТУ (плати за оренду приміщень і майна тощо); спільної та/або сумісної діяльності; коштів,

отриманих від підприємств, організацій, фізичних осіб, бюджетних установ для здійснення цільових заходів; коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг згідно з укладеними договорами з юридичними й фізичними особами; надходжень за виконання договірної тематики за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; безоплатних і благодійних внесків юридичних і фізичних осіб, у тому числі з інших держав, грантів і дарунків; надходжень за виконання зобов'язань за господарськими договорами з підприємствами, установами, організаціями та фізичними особами; депозитів, розміщених у банках тимчасово вільних бюджетних коштів; інших доходів згідно із законодавством України.

Доходи (прибутки) ЛНТУ використовуються лише для фінансування видатків на утримання університету та реалізації мети, цілей, завдань та напрямів діяльності, визначених у Статуті ЛНТУ [71]. Кошти, що отримані ЛНТУ як плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів або за надання освітніх послуг, не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевих бюджетів. ЛНТУ відповідно до законодавства України та Статуту ЛНТУ може надавати фізичним та юридичним особам платні послуги за умови забезпечення надання належного рівня освітніх послуг як основного статутного виду діяльності. Кошти загального та спеціального фондів бюджету спрямовуються на виконання статутної діяльності за цільовими призначеннями на поточні та капітальні видатки ЛНТУ в межах виділених лімітів бюджетних асигнувань і кошторисів, які затверджуються МОН України. Кошти ЛНТУ від здійснення його статутної діяльності не вважаються прибутком і не підлягають оподаткуванню. Кошти, матеріальні цінності та нематеріальні активи, що надходять до ЛНТУ безоплатно у формі безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань юридичних і фізичних осіб, зокрема нерезидентів, для здійснення освітньої, наукової, оздоровчої, спортивної, культурної діяльності, не вважаються прибутком і не оподатковуються [71].

Доходи та витрати ЛНТУ за період 2021-2023 рр. подані на рис. 2.1. У структурі доходів найбільший відсоток (у 2021 році – 97,8%; у 2022 році – 97%; у 2023 році – 77,3%) припадає на доходи від обмінних операцій [75]. Найбільші витрати у 2021-2023 рр. були на виконання бюджетних програм [75]: у 2021 році – 134350743 грн; у 2022 році – 129636438 грн; у 2023 році – 121313699 грн).

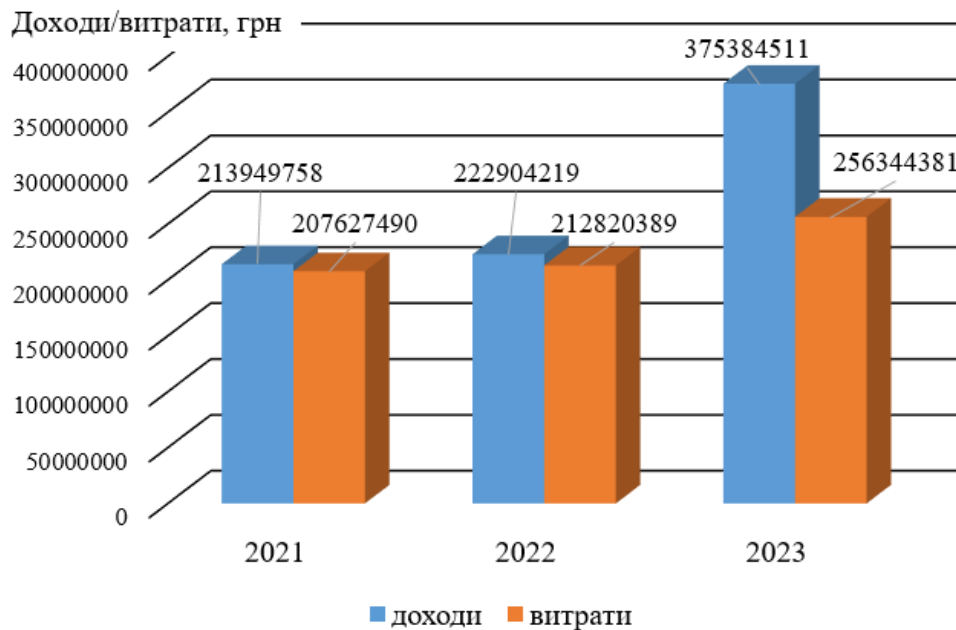


Рисунок 2.1 – Доходи та витрати ЛНТУ (грн) у 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано на основі [75].

2.2. Аналіз системи оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників ЛНТУ

У ЛНТУ значну увагу приділяють розвитку викладацької майстерності та стимулюють науково-педагогічних працівників до наукової діяльності через матеріальні та моральні заохочення, які регламентуються положеннями № 741 «Про рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників (НПП) в Луцькому національному технічному університеті» (від 27.10.2022 р., наказ ректора № 812/01-02) та № 708 «Про преміювання науково-педагогічних

працівників ЛНТУ за високі показники науково-технічної та інноваційної діяльності і особливі досягнення у підготовці науково-педагогічних кадрів» (від 29.12.2021 р., наказ ректора № 842-05-35). Також у Колективному договорі Луцького національного технічного університету [76] передбачено щорічне преміювання за досягнення в навчально-методичній роботі, надання надбавок і доплат до посадового окладу, що стимулює розвиток викладацької майстерності. Преміювання науково-педагогічних працівників проводять у межах затвердженого кошторису фонду оплати праці.

Відповідно до Положення «Про рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників в Луцькому національному технічному університеті» розрахунок індивідуальної рейтингової оцінки НПП (у балах) здійснюють за показниками:

- присудження державних премій України;
- присудження звання члена-кореспондента або академіка НАН України;
- присудження або наявність вчених звань;
- присудження стипендій, індивідуальних грантів, премій, нагород та відзнак (міжнародного, національного, регіонального та університетського рівня);
- визначні досягнення у спортивній, мистецькій та творчій діяльності;
- участь у програмах міжнародної академічної мобільності;
- участь у міжнародних освітніх та наукових грантових програмах та проектах;
- участь у національних освітніх та наукових грантових програмах та проектах;
- сприяння укладанню угод, договорів, меморандумів про міжнародне наукове або культурно-освітнє співробітництво та організацію міжнародної мобільності;
- створення нової навчально-наукової, науково-дослідної, дослідно-конструкторської чи науково-виробничої лабораторії або центру;
- підтвердження міжнародного викладацького або наукового досвіду;

- присудження вчених звань та наукових ступенів;
- зростання індексу Гірша вченого у наукометричних базах;
- публікація наукової статті або наукової роботи у фахових журналах України, у журналах, які індексуються в Scopus та Web of Science (WoS);
- видання підручника чи навчального посібника;
- отримання прав на об'єкти права інтелектуальної власності та їх комерціалізація;
- створення та реєстрація нових видів технічної продукції (техніки, технологій, матеріалів, сортів рослин тощо);
- участь в атестаційних, ліцензійних, акредитаційних, наглядових, наукових, методичних, експертних комісіях, групах, радах МОН України, НАЗЯВО, ДСЯО, НАН України;
- виконання обов'язків гаранта ОП та участь у проєктних групах;
- успішна акредитація ОП;
- успішне відкриття нової спеціальності;
- успішна організація та проведення вступної кампанії;
- участь у редакційних колегіях вітчизняних та закордонних наукових видань;
- організація наукових конференцій;
- засновник, голова або член професійного наукового товариства, асоціації;
- керівництво науковою школою або членство в ній;
- наукове консультування підприємств, установ, організацій;
- підготовка здобувачів до участі в міжнародних та всеукраїнських конкурсах;
- керівництво здобувачами;
- робота в спеціалізованих вчених радах;
- керівництво науковим гуртком, виконання обов'язків куратора академічної групи;
- популяризація діяльності університету.

Положення «Про преміювання науково-педагогічних працівників ЛНТУ за високі показники науково-технічної та інноваційної діяльності і особливі досягнення у підготовці науково-педагогічних кадрів» розроблене з метою стимулювання розвитку наукових досліджень, активізації проєктної, інноваційної, міжнародної та грантової діяльності, підвищення кваліфікації НПП, відзначення особистого внеску вчених ЛНТУ у розвиток університету, та їх стимулювання до підвищення якісного рівня наукових досліджень, у тому числі за участю здобувачів, з оприлюдненням отриманих результатів у провідних фахових наукових виданнях, які індексуються наукометричними базами Scopus та WoS. Це положення розроблене відповідно до Закону України «Про вищу освіту», Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та інших нормативних документів і визначає порядок преміювання та розміри матеріального заохочення для НПП та інших працівників ЛНТУ. Механізми стимулювання, які вказані у положенні, застосовують до:

- співробітників, які працюють в ЛНТУ за основним місцем роботи, докторантів та аспірантів університету;
- здобувачів, які поєднують навчання з науково-дослідною, інноваційною, міжнародною чи іншими видами діяльності в ЛНТУ з оплатою праці.

Преміювання претендентів проходить у грошовій формі відповідно до їх особистого внеску у результати діяльності університету. Виплата премій проходить у відповідності до чинного законодавства та за умови, що отримані результати оприлюднені із зазначенням приналежності до ЛНТУ.

Матеріальне заохочення також може здійснюватися за індивідуальні вагомні досягнення претендента або за результатами його діяльності у звітному періоді.

Порядок розгляду питання щодо преміювання НПП та працівників ЛНТУ:

- для призначення премії претендент подає своєму безпосередньому керівнику (завідувачу кафедри, керівнику відділу тощо), заяву із зазначенням отриманих у звітному періоді показників для преміювання та відповідними підтверджуючими документами (копії статей, грамот, відзнак, сертифікатів,

охоронних документів, титульні сторінки монографій, посібників, підручників, посилання на електронні ресурси наукових праць тощо);

- керівник претендента здійснює перевірку поданих показників та підтверджуючих документів на їх достовірність та відповідність вимогам, готує і подає на ім'я ректора службову записку, в якій подає усіх претендентів та вказує показники їх науково-технічної та інноваційної діяльності із пропонованими обсягами преміювання відповідно до пунктів положення, виконання яких є підставою для її призначення;

- службову записку із комплектом підтверджуючих документів подають в паперовому та електронному вигляді заступнику декана з досліджень відповідного факультету, який на комісії факультету з питань науки проводить перевірку поданої інформації, після чого візує службову записку і подає її на погодження проректору з науково-педагогічної роботи та досліджень;

- відповідальність за достовірність поданих показників та документів несе претендент;

- остаточне рішення про призначення премій приймається ректором;

- премія виплачується в межах фонду заробітної плати на підставі наказу ректора ЛНТУ.

Одноразова премія НПП може виплачуватися у розмірі (2023 р.):

- зростання індексу Гірша вченого у звітному році у наукометричних базах Scopus та WoS (за зростання індексу на 1) – 1000 грн;

- досягнення індексу Гірша вченого у звітному році у наукометричних базах Scopus та WoS – 5000 грн (h-index 5) та 10000 грн (h-index 10);

- публікація наукової статті або наукової роботи у фахових журналах, які індексуються в Scopus та WoS – 10000 грн (квартиль Q1), 8000 грн (квартиль Q2), 6000 грн (квартиль Q3); 4000 грн (квартиль Q4);

- публікація кожної п'ятої наукової статті або наукової роботи у фахових журналах, які індексуються в Scopus та WoS – 2000 грн;

- входження фахового наукового журналу ЛНТУ в категорію А та включення до наукометричних баз Scopus та WoS – 20000 грн;

- захист виконаної в ЛНТУ дисертації на здобуття наукового ступеня – 10000 грн (доктора наук) та 5000 грн (кандидата наук);
- консультування здобувачів (аспірантів, докторантів), які успішно захистили дисертації – 3000 грн (PhD) та 5000 грн (доктора наук);
- керівництво здобувачем, який зайняв призове місце у II етапі Всеукраїнських олімпіад та конкурсів студентських робіт – 3000 грн (1 місце), 2000 грн (2 місце) та 1000 грн (1 місце);
- успішна акредитація освітньої програми – 5000 грн;
- впровадження у виробництво інноваційної розробки, науково-технічної продукції, власником якої є ЛНТУ – до 50% від отриманої ЛНТУ економічної вигоди;
- найвищі показники науково-дослідної та інноваційної діяльності за підсумками звітного періоду за такими категоріями: доктор наук, кандидат наук (PhD), старший викладач, викладач, асистент – кількість призових місць за кожною категорією та обсяг преміювання визначаються Рейтинговою комісією ЛНТУ та затверджуються ректором.

Отже система стимулювання науково-педагогічних працівників у ЛНТУ базується на:

- створенні однакових можливостей обіймати посади та будувати кар'єру за результатами праці;
- відповідності преміювання результатам праці, тобто з урахуванням особистого внеску у загальний успіх ЛНТУ;
- створенні умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпеченні умов для зростання професійної компетентності і реалізації здібностей НПП, що передбачає підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та навчання;
- підтримуванні у колективі ЛНТУ атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між адміністрацією та працівниками ЛНТУ.

У ЛНТУ є бази відпочинку на озері Світязь та озері Пісочне, путівки на які мають можливість отримати кращі працівники на пільгових умовах. У ЛНТУ організують екскурсійні поїздки України на безоплатній основі для кращих працівників університету. Також у ЛНТУ передбачені пільги з оплати за навчання дітей працівників та безпосередньо самих працівників.

Також у ЛНТУ застосовують нематеріальне заохочення у формі грамот та подяк від ректора, голови обласної ради та адміністрації, МОН України, Кабінету міністрів України, Верховної Ради України та Президента України.

З метою узагальнення проведеного дослідження системи оцінювання та стимулювання НПП у ЛНТУ використаємо метод SWOT-аналізу та визначимо всі переваги та недоліки системи, а також виявимо зовнішні можливості та загрози (таблиця 2.3).

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що ураховуючи бажання адміністрації ЛНТУ удосконалювати систему оцінювання та стимулювання працівників, високий науковий потенціал та зацікавленість науково-педагогічних працівників покращувати результати діяльності, а також зовнішні можливості й загрози, рекомендуються такі стратегії удосконалення системи оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників:

- підвищення результативності наукової роботи НПП (підвищення публікаційної активності, участь у проєктах тощо);
- реалізація спільних проєктів з виробничниками та місцевою владою;
- можна отримати додаткові надходження для фінансування премій від впровадження у виробництво інноваційних розробок НПП та науково-технічної продукції тощо;
- можна отримати додаткові надходження для фінансування премій шляхом проведення тренінгів та навчань на платній основі;
- проведення ефективної профорієнтаційної роботи дозволить залучити більше студентів, відповідно, додаткові кошти для ЛНТУ;
- навчання НПП підготовці проєктних пропозицій дозволить збільшити шанси отримати їх фінансування;

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз системи оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників у ЛНТУ

SWOT-аналіз	Можливості О	Загрози Т
	<ul style="list-style-type: none"> - допомога та всіляка підтримка членів наглядової ради та місцевої влади; - найкращі практики оцінювання та стимулювання НПП в інших ЗВО 	<ul style="list-style-type: none"> - негативний вплив зменшення бюджетного фінансування на фінансовий стан ЛНТУ; - подорожчання комунальних послуг
Сильні сторони S	Стратегії S–О	Стратегії S–Т
<ul style="list-style-type: none"> - бажання адміністрації сформуванати ефективну систему оцінювання та стимулювання НПП; - потужний науковий та викладацький потенціал НПП; - зацікавленість НПП у результатах діяльності; - орієнтація НПП на командну роботу; - сучасний ЗВО, що приваблює абітурієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення результативності наукової роботи НПП (підвищення публікаційної активності, участь у проєктах тощо); - реалізація спільних проєктів з виробничниками та місцевою владою 	<ul style="list-style-type: none"> - додаткові надходження від впровадження у виробництво інноваційних розробок, науково-технічної продукції тощо; - проведення тренінгів, навчань на платній основі; - ефективна профорієнтаційна робота; - навчання НПП підготовці проєктних пропозицій дозволить збільшити шанси отримати фінансування
Слабкі сторони W	Стратегії W–О	Стратегії W–Т
<ul style="list-style-type: none"> - недосконале положення про преміювання; - невраховані деякі критерії при визначенні рейтингової оцінки НПП 	<ul style="list-style-type: none"> - на основі найкращих практик оцінювання та стимулювання НПП у інших ЗВО удосконалення положення про преміювання ЛНТУ; - відновлення системи рейтингування кафедр 	<ul style="list-style-type: none"> - для зменшення рівня конфліктності у ЛНТУ збільшити кількість НПП, які будуть отримувати премію з урахуванням фінансових можливостей; - ширше застосовувати нематеріальні методи мотивації НПП для підвищення ефективності їх роботи

Джерело: розроблено автором.

- на основі найкращих практик оцінювання та стимулювання НПП у інших ЗВО удосконалити положення про преміювання в ЛНТУ;
- відновити систему рейтингування кафедр, що сприятиме згуртуванню колективу кафедр, зокрема у науковій та проєктній роботі;
- для зменшення рівня конфліктності у ЛНТУ збільшити кількість НПП, які будуть отримувати премію з урахуванням фінансових можливостей;
- ширше застосовувати нематеріальні методи мотивування НПП для підвищення ефективності їх роботи.

2.3. Рекомендації щодо формування ефективної системи оцінювання та стимулювання персоналу в ЛНТУ

Як встановлено, преміювання та відзначення – це один з основних стимулів ефективної діяльності персоналу закладів вищої освіти, тому ретельно розроблена системи оцінювання та стимулювання персоналу разом із забезпеченням зручних умов праці, створенням умов для професійної самореалізації є запорукою успішної діяльності закладів вищої освіти, зокрема ЛНТУ. Формування ефективної системи оцінювання та стимулювання персоналу закладів вищої освіти є важливим завданням, реалізація якого дозволить забезпечити на високому рівні навчальний процес, наукові дослідження та виконання адміністративних функцій. Ця система повинна бути ретельно розроблена та адаптована до конкретних потреб та цілей закладу вищої освіти. На основі проведеного аналізу системи оцінювання та стимулювання персоналу ЛНТУ визначені напрями її удосконалення:

1. Зрозуміти потреби та цілі працівників ЛНТУ – для цього необхідно проводити з певною періодичністю дослідження, співбесіди та анкетування для визначення факторів мотивування персоналу до високопродуктивної роботи, причому аналізувати необхідно кожен структурний підрозділ закладу вищої

освіти окремо, оскільки кожен факультет чи кафедра можуть мати певні особливості та потреби.

2. Розробити чітку мотиваційну стратегію персоналу ЛНТУ – для цього необхідно визначити, які цілі закладу вищої освіти та працівників необхідно досягнути. Розроблена стратегія має визначати способи досягнення цих цілей.

3. Запровадити чітку та зрозумілу для персоналу ЛНТУ систему винагород – для цього необхідно удосконалити положення про преміювання працівників, щоб повною мірою були ураховані досягнення, досвід та результати діяльності науково-педагогічних працівників. Особливо важливо, щоб розроблена система була справедливою та прозорою.

4. Створити можливості для розвитку персоналу ЛНТУ – для цього необхідно надати можливості працівникам для внутрішньої і зовнішньої академічної мобільності, навчання, стажування (підвищення кваліфікації), а також створити умови для проєктної діяльності тощо. Також необхідно забезпечити доступ до сучасних методів навчання та технологічних ресурсів, сприяти науковим дослідженням, забезпечити доступ до лабораторій та електронних бібліотек, створювати програми розвитку викладачів, встановлювати партнерство з компаніями та організаціями для стажування викладачів, сприяти участі у конференціях та публікації наукових статей, сприяти створенню наукових груп для колективних досліджень; підтримувати участь науково-педагогічних працівників у професійних спільнотах, залучення відомих представників академічної спільноти та виробників для лекцій й майстер-класів.

5. Запровадити систему визнання та похвали у ЛНТУ – для цього необхідно регулярно відзначати досягнення персоналу, зокрема, використовуючи нагороди, подяки, особливо зовнішні (грамоти та подяки державних органів місцевої і центральної влади). Це підвищить мотивацію та відчуття важливості персоналу закладу вищої освіти.

6. Залучати працівників ЛНТУ до процесу прийняття рішень – для цього необхідно включати працівників у процес прийняття рішень, які стосуються їх

робочого середовища та умов праці. Це підвищить відчуття контролю та важливості працівників, оскільки їх пропозиції будуть почуті адміністрацією закладу вищої освіти.

7. Сприяти робочому балансу та добробуту персоналу ЛНТУ – для цього необхідно поважати потреби на відпочинок та особисте життя працівників, сприяти дотриманню здорового способу життя та добробуту, надаючи підтримку, зокрема, через безкоштовне відвідування спортивних залів, басейну тощо та, за необхідності, передбачити можливість надання психологічної допомоги.

8. Проводити моніторинг та оцінювання системи оцінювання та стимулювання персоналу ЛНТУ – для цього необхідно регулярно аналізувати результати та ефективність системи, а також проводити її корегування на основі отриманих результатів.

9. Підтримувати постійну комунікацію та спілкування адміністрації з персоналом ЛНТУ – створити умови для відкритої та активної комунікації адміністрації з персоналом закладу вищої освіти, вислуховувати побажання, питання та скарги від працівників. Необхідно створити систему для звернення персоналу зі скаргами та пропозиціями.

10. Сприяти соціальній взаємодії та командному духу – для цього необхідно розвивати атмосферу співпраці та дружби поміж працівників ЛНТУ, організовувати заходи, які сприяють командному духу (спільні туристичні поїздки, корпоративні вечірки, перегляди фільмів, відвідування творчих заходів тощо).

11. Впроваджувати інноваційні методи мотивування персоналу – для цього необхідно розглянути можливість використання новітніх методів, зокрема таких як гнучкі графіки роботи, робота на відстані, програми корпоративної відповідальності.

12. Створити у ЛНТУ відділ, що буде забезпечувати функціонування системи оцінювання та стимулювання персоналу, а також вирішувати можливі конфліктні ситуації.

Отже, встановлено, що у ЛНТУ діють положення про рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників та їх преміювання за високі показники науково-технічної та інноваційної діяльності і особливі досягнення у підготовці науково-педагогічних кадрів. Водночас, система оцінювання та стимулювання ЛНТУ потребує удосконалення для комплексного урахування усіх напрямів діяльності науково-педагогічних працівників, результатів оцінювання здобувачами вищої освіти викладання та результатів навчання здобувачів.

Для удосконалення системи оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників у ЛНТУ доцільно розробити шкалу рейтингування персоналу та передбачити формування університетського, факультетських та кафедральних рейтингів НПП з урахуванням їх посад (професор, доцент, викладач, асистент). Також доцільно модернізувати електронні портфоліо НПП на сайті ЛНТУ, де вказувати рейтингову позицію НПП та динаміку її зміни за визначений період. Стимулювання НПП (матеріальне, нематеріальне) доцільно проводити за результатами комплексного оцінювання їх діяльності (з урахуванням складених рейтингів).

У ЛНТУ також доцільно створити відділ, який би опікувався питаннями функціонування системи оцінювання та стимулювання НПП.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Удосконалення системи оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників

Оцінювати діяльність науково-педагогічних працівників (НПП) закладів вищої освіти (ЗВО) доцільно за комплексним показником ефективності роботи НПП Q . Для систематизації критеріїв, за якими доцільно визначати ефективність роботи НПП, необхідно побудувати «дерево критеріїв ефективності роботи НПП» (рис. 3.1). «Дерево критеріїв ефективності роботи НПП» відображає багаторівневість ієрархічної структури критеріїв ефективності роботи НПП. На першому рівні «дерево критеріїв ефективності роботи НПП» містить комплексні критерії ефективності роботи за основними видами роботи НПП, які характеризуються відповідними показниками (навчальна робота Q_1 ; методична робота Q_2 ; наукова робота Q_3 ; організаційна робота Q_4):

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4. \quad (3.1)$$

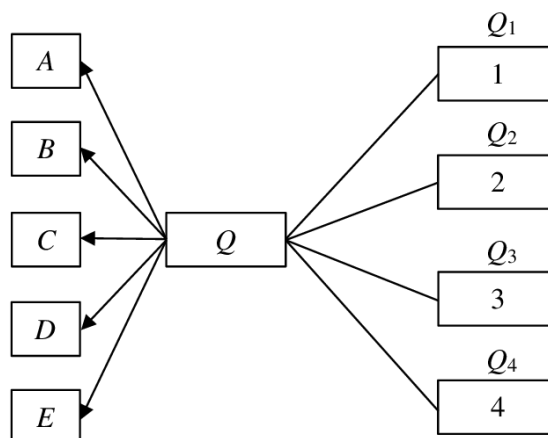


Рисунок 3.1 – Частина «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» для обчислення показника Q та шкала рейтингування НПП

Джерело: власна розробка автора.

Під час визначення цих показників ураховують вагомість кожного виду робіт НПП через коефіцієнти вагомості m_i , які встановлює адміністрація ЗВО залежно від його стратегічних завдань. Сума коефіцієнтів вагомості на кожному рівні (розгалуженні) «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» рівна 1. Кожен критерій кількісно оцінюють відносним показником:

$$Q_i = m_i \frac{P_i}{P_{\delta i}}, \quad (3.2)$$

де Q_i – відносний показник, що характеризує ефективність роботи НПП за i -м критерієм;

m_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію;

P_i – числове значення показника, що характеризує результативність НПП за i -м критерієм у поточному році (навчальному чи календарному);

$P_{\delta i}$ – базове числове значення показника для i -го критерію у поточному році (навчальному чи календарному), яке встановлює адміністрація ЗВО.

В якості базового значення показника (еталону) $P_{\delta az, i}$ приймають найкраще (найбільше) значення, що кількісно характеризує цей критерій за результатами проведеного оцінювання роботи НПП у поточному році. Причому це значення встановлюють окремо для професорів, доцентів, викладачів та асистентів.

Комплексний показник ефективності навчальної роботи НПП Q_1 урахує критерії (рис. 3.2):

1.1. Навчальне навантаження НПП (кількість годин на ставку; якщо НПП має більше/менше ставки, тоді базове значення показника необхідно помножити на коефіцієнт ставки):

1.1.1. лекції;

1.1.2. практичні/лабораторні/семінарські заняття;

1.1.3. керівництво кваліфікаційними роботами здобувачів:

1.1.3.1. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

1.1.3.2. другого (магістерського) рівня вищої освіти;

1.1.3.3. третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;

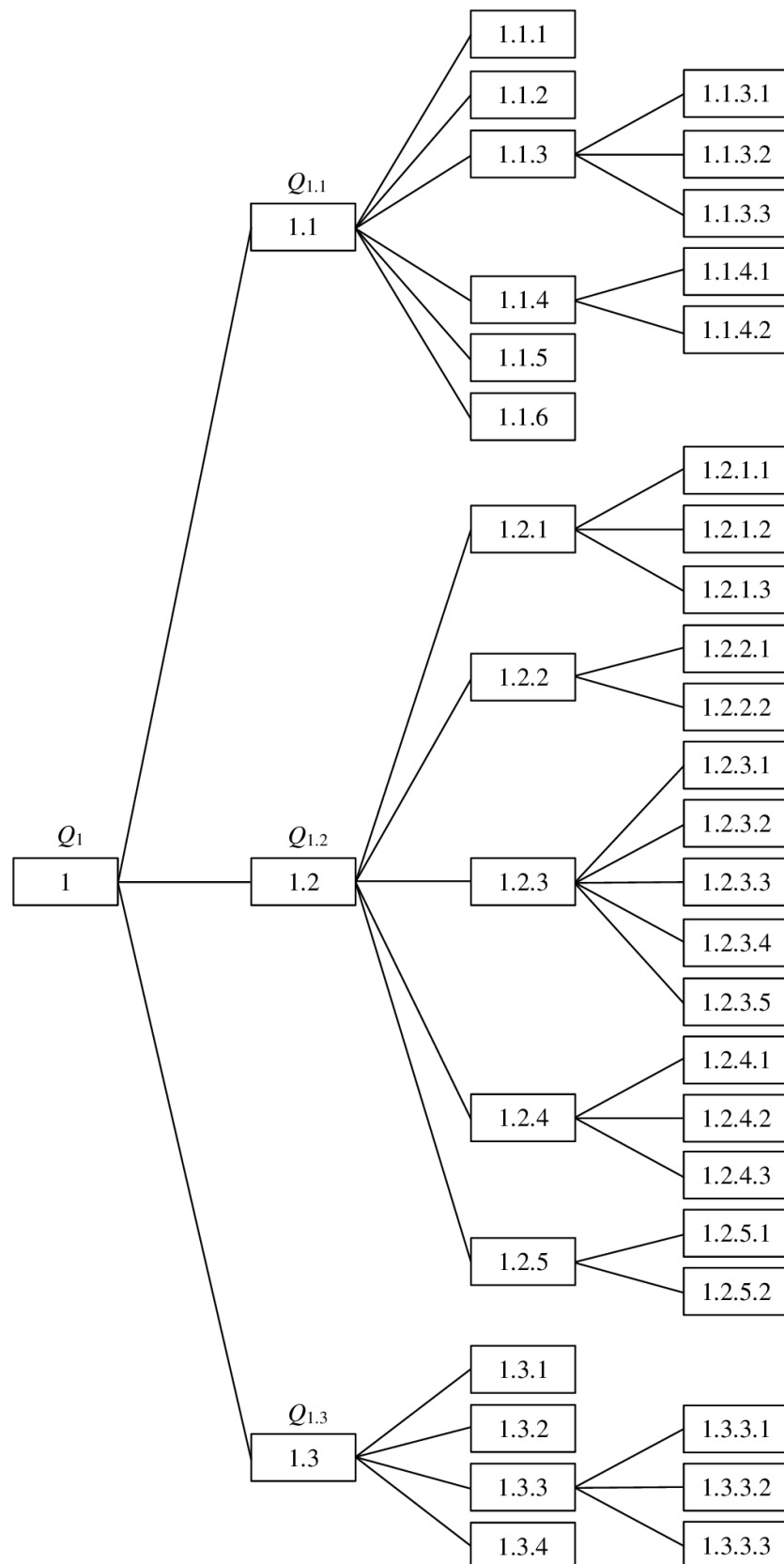


Рисунок 3.2 – Частина «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» для обчислення комплексного показника ефективності навчальної роботи НПП Q_1

Джерело: власна розробка автора.

- 1.1.4. робота в екзаменаційних комісіях:
 - 1.1.4.1. у ЗВО за основним місцем роботи;
 - 1.1.4.2. в інших ЗВО;
- 1.1.5. керівництво практикою (виробнича, переддипломна тощо);
- 1.1.6. керівництво курсовими роботами чи проектами.
- 1.2. Результати опитування здобувачів вищої освіти:
 - 1.2.1. щодо планування НПП курсу:
 - 1.2.1.1. надання інформації здобувачам щодо програми курсу;
 - 1.2.1.2. дотримання програми курсу протягом семестру;
 - 1.2.1.3. надання інформації здобувачам щодо критеріїв, форми та часу оцінювання результатів навчання;
 - 1.2.2. щодо підготовки НПП до занять:
 - 1.2.2.1. рівень підготовки до занять;
 - 1.2.2.2. рівень володіння предметом;
 - 1.2.3. щодо комунікативних навичок, умінь НПП та взаємодії зі здобувачами:
 - 1.2.3.1. зрозумілість пояснень;
 - 1.2.3.2. акцентування уваги на важливих аспектах;
 - 1.2.3.3. ставлення з повагою до запитань та пропозицій здобувачів;
 - 1.2.3.4. сприяння активності здобувачів на занятті;
 - 1.2.3.5. спонукання здобувачів до досліджень та критичного мислення;
 - 1.2.4. щодо дидактико-методичних аспектів:
 - 1.2.4.1. теоретичний матеріал доповнюється прикладами, коментарями, вправами тощо;
 - 1.2.4.2. корисність рекомендованих бібліографічних та додаткових матеріалів до тем;
 - 1.2.4.3. використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій;
 - 1.2.5. щодо оцінювання результатів навчання здобувачів:

1.2.5.1. застосування зазначених у робочих програмах критеріїв оцінювання;

1.2.5.2. об'єктивність та неупередженість оцінювання результатів навчання.

1.3. Результати навчання здобувачів вищої освіти (оцінки/результати):

1.3.1. з курсу;

1.3.2. з захисту курсових робіт/проєктів;

1.3.3. з захисту кваліфікаційних робіт:

1.3.3.1. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

1.3.3.2. другого (магістерського) рівня вищої освіти;

1.3.3.3. третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;

1.3.4. з практик (виробничої, навчальної, переддипломної тощо).

Відповідно до «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» (рис. 3.2) комплексний показник ефективності навчальної роботи НПП Q_1 обчислюють за виразами, що подані в Додатку Б.

Для критеріїв п. 1.1 значення $P_{1.1.i}$ та $P_{1.1.i.k}$ дорівнюють кількості годин у річному навчальному навантаженні НПП на певний вид робіт (читання лекцій, проведення практичних, робота в екзаменаційних комісіях тощо). Значення $P_{\delta 1.1.i}$ та $P_{\delta 1.1.i.k}$ встановлює адміністрація ЗВО (наприклад, найбільша кількість годин, яка припадає на певний вид робіт у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП); наприклад, у річному навчальному навантаженні доцента лекцій $P_{1.1.1} = 110$ год, а максимальна кількість годин на лекції для доцентів у ЗВО – $P_{\delta 1.1.1} = 160$ год).

Опитування здобувачів щодо оцінювання діяльності НПП за критеріями п. 1.2 доцільно проводити за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – це найнижча оцінка, а 5 балів – найвища оцінка. Тоді для критеріїв п. 1.2 значення $P_{1.2.i}$ та $P_{1.2.i.k}$ будуть дорівнювати середнім балам, які виставили здобувачі певному НПП за кожним критерієм, а значення $P_{\delta 1.2.i}$ та $P_{\delta 1.2.i.k}$ будуть дорівнювати 5. Наприклад, за результатами опитування здобувачів встановлено, що НПП отримав за критерієм «зрозумілість пояснень» середній бал $P_{1.2.3.1} = 4,3$, а максимальний бал, який НПП міг би отримати, – $P_{\delta 1.2.3.1} = 5$.

Для критеріїв п. 1.3 значення $P_{1.3.i}$ та $P_{1.3.i.k}$ дорівнюють середній кількості балів, які отримали здобувачі, з дисциплін, що проводить НПП, або на захисті курсових робіт/проєктів, практик та кваліфікаційних робіт під керівництвом НПП. Якщо в ЗВО 100-бальна шкала оцінювання результатів навчання здобувачів, тоді $P_{01.3.i}$ та $P_{01.3.i.k}$ дорівнюють 100 балів. У випадку успішного захисту здобувачем дисертації під керівництвом НПП $P_{1.3.3.3} = 1$, а $P_{01.3.3.3} = 1$. Якщо ж здобувач не захистив дисертацію, тоді $P_{1.3.3.3} = 0$.

Комплексний показник ефективності методичної роботи НПП Q_2 урахуває критерії (рис. 3.3):

2.1. Підготовки навчально-методичних видань:

2.1.1. підручників, зокрема електронних:

2.1.1.1. українською мовою;

2.1.1.2. іноземною мовою;

2.1.2. навчальних посібників, практикумів, хрестоматій, збірників вправ та задач, курсів лекцій, альбомів, атласів, робочих зошитів, словників тощо, зокрема електронних:

2.1.2.1. українською мовою;

2.1.2.2. іноземною мовою;

2.1.3. конспектів лекцій, зокрема електронних:

2.1.3.1. українською мовою;

2.1.3.2. іноземною мовою;

2.1.4. методичних рекомендацій для виконання практичних занять, лабораторних робіт, курсової роботи та проєкту, кваліфікаційної роботи, самостійної роботи здобувачів, а також рекомендацій для підготовки до семінарських занять та проходження практики чи стажування:

2.1.4.1. українською мовою;

2.1.4.2. іноземною мовою.

2.2. Підготовки нормативних документів:

2.2.1. розроблення освітніх програм:

2.2.1.1. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

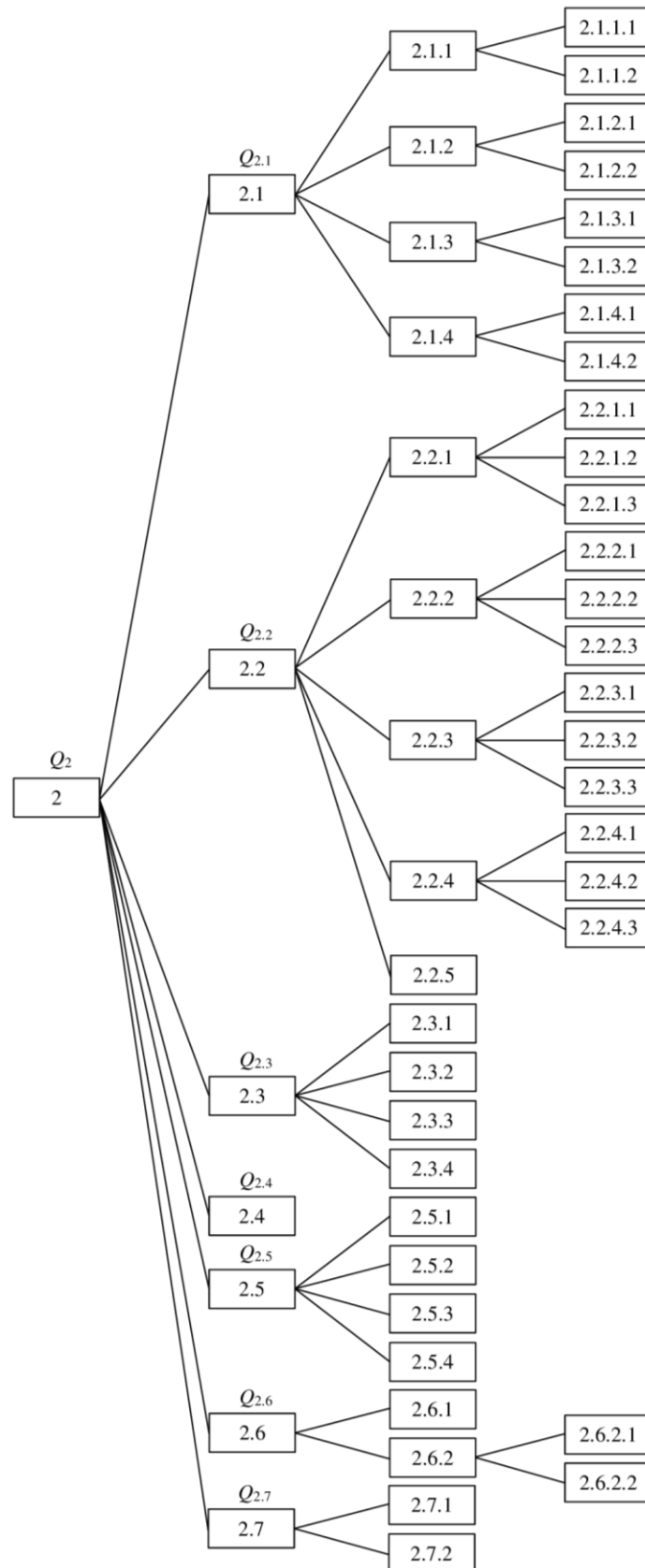


Рисунок 3.3 – Частина «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» для обчислення комплексного показника ефективності методичної роботи НПП Q_2
Джерело: власна розробка автора.

- 2.2.1.2. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти;
- 2.2.1.3. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
- 2.2.2. модернізація освітніх програм:
 - 2.2.2.1. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.2.2. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.2.3. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
- 2.2.3. розроблення навчальних планів:
 - 2.2.3.1. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.3.2. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.3.3. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
- 2.2.4. розроблення робочих планів:
 - 2.2.4.1. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.4.2. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти;
 - 2.2.4.3. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
- 2.2.5. розроблення робочих програм навчальних дисциплін та практик.
- 2.3. Розроблення завдань для оцінювання здобувачів вищої освіти:
 - 2.3.1. екзаменаційних білетів (комплектів);
 - 2.3.2. завдань для модульного контролю (комплектів);
 - 2.3.3. завдань для підсумкової атестації (комплектів);
 - 2.3.4. завдань для вступних випробувань на освітні програми (комплектів).
- 2.4. Розроблення та впровадження нових форм, методів і технологій навчання.
 - 2.5. Участь в навчально-методичних заходах:
 - 2.5.1. кафедральних;
 - 2.5.2. університетських;
 - 2.5.3. всеукраїнських;
 - 2.5.4. міжнародних.
 - 2.6. Проведення відкритих лекцій:
 - 2.6.1. за основним місцем роботи;
 - 2.6.2. в інших закладах вищої освіти;

2.6.2.1. вітчизняних;

2.6.2.2. закордонних.

2.7. Рецензування навчально-методичних видань:

2.7.1. вітчизняних;

2.7.2. закордонних.

Відповідно до «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» (рис. 3.3) комплексний показник ефективності методичної роботи НПП Q_2 обчислюють за виразами, що подані в Додатку В.

Для критеріїв п. 2.1 значення $P_{2.1.i.k}$ дорівнюють кількості підготовлених та опублікованих навчально-методичних видань, зокрема електронних, за поточний рік. Якщо видання мають кілька авторів, то доцільно кількість видань НПП визначати за виразом:

$$P_{2.1.i.k} = \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} + \frac{1}{n_3} + \dots, \quad (3.3)$$

де n_1, n_2, n_3, \dots – кількість авторів у навчально-методичному виданні, відповідно, 1, 2, 3...

Значення $P_{\bar{0}2.1.i.k}$ – найбільша кількість навчально-методичних видань підготовлених одним НПП у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Для критеріїв п. 2.2 значення $P_{2.2.i}$ та $P_{2.2.i.k}$ дорівнюють кількості підготовлених нормативних документів у поточному році. Значення $P_{\bar{0}2.2.i}$ та $P_{\bar{0}2.2.i.k}$ – найбільша кількість підготовлених нормативних документів у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Для критеріїв п. 2.3 значення $P_{2.3.i}$ дорівнюють кількості підготовлених у поточному році комплектів завдань для оцінювання здобувачів вищої освіти. Значення $P_{\bar{0}2.3.i}$ – найбільша кількість підготовлених у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році комплектів завдань для оцінювання здобувачів вищої освіти.

Для критерію п. 2.4 значення $P_{2.4}$ дорівнюють кількості розроблених та впроваджених нових форм, методів і технологій навчання, а значення $P_{\delta 2.4}$ – найбільше значення таких розробок у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Для критеріїв п. 2.5 значення $P_{2.5.i}$ дорівнюють кількості навчально-методичних заходів, у яких брав участь НПП, а значення $P_{\delta 2.5.i}$ – найбільша кількість таких заходів, в яких брали участь НПП у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Для критеріїв п. 2.6 значення $P_{2.6.i}$ та $P_{2.7.i.k}$ дорівнюють кількості проведених відкритих лекцій НПП у поточному році. Значення $P_{\delta 2.6.i}$ та $P_{\delta 2.6.i.k}$ встановлює адміністрація ЗВО (наприклад, найбільша кількість проведених відкритих лекцій у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році).

Для критеріїв п. 2.7 значення $P_{2.7.i}$ дорівнюють кількості проведених НПП рецензувань навчально-методичних видань у поточному році, а значення $P_{\delta 2.7.i}$ – найбільша кількість таких рецензувань у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Комплексний показник ефективності наукової роботи НПП Q_3 ураховує критерії (рис. 3.4):

3.1. Наукові публікації, охоронні документи та нові види науково-технічної продукції:

3.1.1. Публікація монографії (якщо наукова праця рекомендована до публікації вченою радою закладу вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП, або рекомендовано до публікації вченою радою іншого закладу вищої освіти чи наукової установи із зазначенням місця роботи НПП, тобто закладу вищої освіти, що проводить оцінювання діяльності НПП):

3.1.1.1. українською мовою;

3.1.1.2. іноземною мовою;

3.1.2. Публікація колективної наукової праці, зокрема монографії:

3.1.2.1. українською мовою;

3.1.2.2. іноземною мовою;

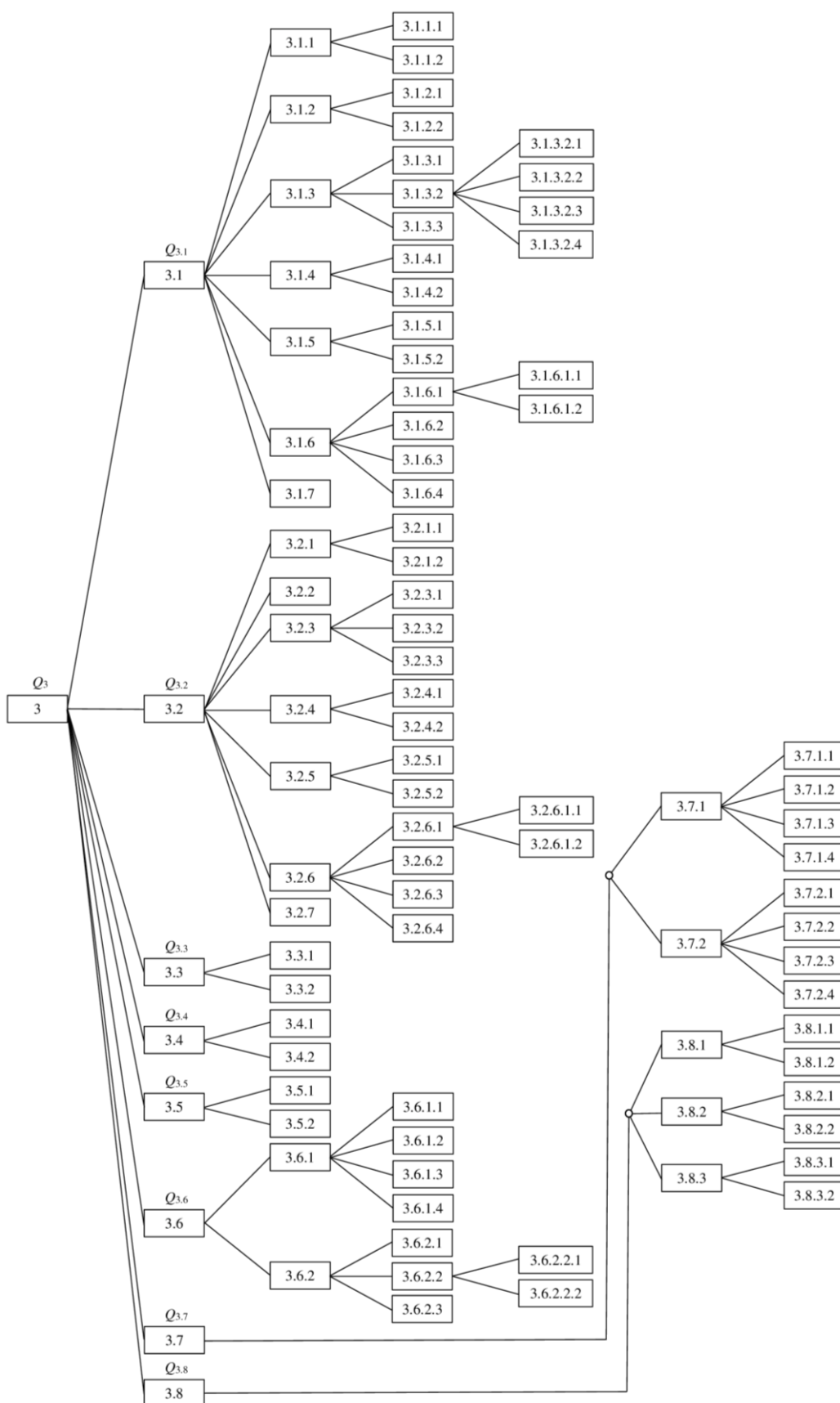


Рисунок 3.4 – Частина «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» для обчислення комплексного показника ефективності наукової роботи НПП Q_3

Джерело: власна розробка автора.

3.1.3. Публікація статті (якщо зазначено місцем роботи НПП – заклад вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП):

3.1.3.1. у фахових наукових виданнях України (категорії А, Б);

3.1.3.2. у наукових виданнях, які індексуються у наукометричних базах Web of Science, Scopus:

3.1.3.2.1. кuartиль Q1;

3.1.3.2.2. кuartиль Q3;

3.1.3.2.3. кuartиль Q4;

3.1.3.2.4. кuartиль Q5;

3.1.3.3. в інших виданнях.

3.1.4. Публікація матеріалів конференції (якщо зазначено місцем роботи НПП – заклад вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП):

3.1.4.1. всеукраїнської та/або міжнародної, які не індексуються у наукометричних базах Web of Science, Scopus;

3.1.4.2. всеукраїнської та/або міжнародної, які індексуються у наукометричних базах Web of Science, Scopus.

3.1.5. Публікація тез доповідей (якщо зазначено місцем роботи НПП – заклад вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП):

3.1.5.1. всеукраїнської конференції;

3.1.5.2. міжнародної конференції;

3.1.6. Одержання охоронного документа (якщо володілець – заклад вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП):

3.1.6.1. патенту на винахід:

3.1.6.1.1. в Україні;

3.1.6.1.2. в інших країнах;

3.1.6.2. патенту на корисну модель;

3.1.6.3. свідоцтва про реєстрацію промислового зразка;

3.1.6.4. свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір.

3.1.7. Створення та реєстрація нових видів техніки, технологій, матеріалів, сортів рослин або порід тварин (якщо володілець – заклад вищої освіти).

3.2. Наукова робота зі здобувачами вищої освіти та її результати (якщо здобувач вищої освіти навчається у ЗВО):

3.2.1. Керівництво науковою роботою здобувача вищої освіти, що зайняла призове місце на:

3.2.1.1. всеукраїнському конкурсі наукових робіт;

3.2.1.2. міжнародному конкурсі наукових робіт.

3.2.2. Популяризація наукових досягнень з-поміж студентів (науково-пізнавальні заходи).

3.2.3. Публікація статей у співавторстві зі здобувачами вищої освіти:

3.2.3.1. у фахових наукових виданнях України (категорії А, Б);

3.2.3.2. у наукових виданнях, які індексуються у наукометричних базах Web of Science, Scopus;

3.2.3.3. в інших виданнях.

3.2.4. Публікація матеріалів конференції у співавторстві зі здобувачами вищої освіти:

3.2.4.1. всеукраїнської та/або міжнародної, що не індексується у наукометричних базах Web of Science, Scopus;

3.2.4.2. всеукраїнської та/або міжнародної, що індексується у наукометричних базах Web of Science, Scopus.

3.2.5. Публікація тез доповідей у співавторстві зі здобувачами:

3.2.5.1. всеукраїнської конференції;

3.2.5.2. міжнародної конференції;

3.2.6. Одержання охоронного документа (володілець – заклад вищої освіти) у співавторстві зі здобувачами вищої освіти:

3.2.6.1. патенту на винахід:

3.2.6.1.1. в Україні;

3.2.6.1.2. в інших країнах;

3.2.6.2. патенту на корисну модель;

3.2.6.3. свідоцтва про реєстрацію промислового зразка;

3.2.6.4. свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір.

3.2.7. Створення та реєстрація нових видів техніки, технологій, матеріалів, сортів рослин або порід тварин (якщо володілець – заклад вищої освіти, який проводить оцінювання діяльності НПП).

3.3. Успішний захист дисертації здобувачем під керівництвом НПП:

3.3.1. на здобуття ступеня доктора філософії;

3.3.2. на здобуття ступеня доктора наук.

3.4. h-індекс НПП:

3.4.1. у наукометричній базі Web of Science;

3.4.2. у наукометричній базі Scopus.

3.5. Успішний захист дисертації НПП:

3.5.1. на здобуття ступеня доктора філософії;

3.5.2. на здобуття ступеня доктора наук.

3.6. Робота у спеціалізованих вчених радах і рецензування наукових праць:

3.6.1. робота у спеціалізованих вчених радах:

3.6.1.1. голова вченої ради;

3.6.1.2. член вченої ради;

3.6.1.3. офіційний опонент;

3.6.1.4. рецензент;

3.6.2. рецензування наукових публікацій, проєктів та робіт:

3.6.2.1. монографій;

3.6.2.2. статей:

3.6.2.2.1. у фахових наукових виданнях України (категорії А, Б);

3.6.2.2.2. у наукових виданнях, які індексуються у наукометричних базах Web of Science, Scopus;

3.6.2.3. наукових проєктів, робіт тощо.

3.7. Участь у наукових проєктах, науково-дослідних роботах, грантових програмах, стажуваннях тощо:

3.7.1. керівник наукового проєкту, роботи чи грантової програми:

3.7.1.1. міжнародний рівень;

3.7.1.2. національний рівень;

- 3.7.1.3. регіональний рівень;
- 3.7.1.4. рівень закладу вищої освіти;
- 3.7.2. учасник наукового проєкту, роботи, стажування, грантової програми:
 - 3.7.2.1. міжнародний рівень;
 - 3.7.2.2. національний рівень;
 - 3.7.2.3. регіональний рівень;
 - 3.7.2.4. рівень закладу вищої освіти.
- 3.8. Участь у редакційних колегіях наукових видань:
 - 3.8.1. головний редактор:
 - 3.8.1.1. фахового наукового виданнях України (категорії А, Б);
 - 3.8.1.2. наукового видання, що індексується у наукометричних базах Web of Science та/або Scopus;
 - 3.8.2. заступник головного редактора чи відповідальний секретар:
 - 3.8.2.1. фахового наукового виданнях України (категорії А, Б);
 - 3.8.2.2. наукового видання, що індексується у наукометричних базах Web of Science та/або Scopus;
 - 3.8.3. член редколегії:
 - 3.8.3.1. фахового наукового виданнях України (категорії А, Б);
 - 3.8.3.2. наукового видання, що індексується у наукометричних базах Web of Science та/або Scopus.

Відповідно до «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» (рис. 3.4) комплексний показник ефективності наукової роботи НПП Q_3 обчислюють за виразами, що подані в Додатку Г.

Для критеріїв п. 3 значення $P_{3.i}$, $P_{3.i.k}$, $P_{3.i.k.j}$ та $P_{3.i.k.j.m}$ дорівнюють кількості досягнень НПП (кількості монографій, статей, тез, охоронних документів тощо, зокрема зі здобувачами вищої освіти, кількості перемог у конкурсах наукових робіт, проведених рецензувань наукових робіт, захистів дисертацій, зокрема під керівництвом НПП, а також кількість спеціалізованих вчених рад, наукових проєктів та програм, редакційних колегій наукових видань, в яких бере участь НПП) у поточному році, а значення $P_{63.i}$, $P_{63.i.k}$, $P_{63.i.k.j}$ та $P_{63.i.k.j.m}$ – найбільша

кількість таких досягнень у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році. Для критерію п. 3.4 значення $P_{3.4.k}$ дорівнюють h -індекс НПП у відповідних наукометричних базах, а значення $P_{63.4.k}$ – дорівнюють найбільшому значенню h -індекс у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) у поточному році.

Комплексний показник ефективності організаційної роботи НПП Q_4 ураховує критерії (рис. 3.5):

4.1. Організація наукових заходів (членство в оргкомітеті конференцій, наукових семінарів тощо):

- 4.1.1. міжнародного рівня;
- 4.1.2. національного рівня;
- 4.1.3. регіонального рівня;
- 4.1.4. рівня закладу вищої освіти.

4.2. Організація мистецьких та/або спортивних заходів:

- 4.2.1. міжнародного рівня;
- 4.2.2. національного рівня;
- 4.2.3. регіонального рівня;
- 4.2.4. рівня закладу вищої освіти.

4.3. Організація навчальних екскурсій, запрошення лекторів та фахівців галузі для проведення навчальних занять, мотиваційних заходів тощо.

4.4. Профорієнтаційна робота:

- 4.4.1. участь в заходах ЗВО;
- 4.4.2. участь в теле- чи радіопрограмах;
- 4.4.3. висвітлення діяльності ЗВО у друкованих ЗМІ;
- 4.4.4. створення контенту в соціальних мережах.

4.5. Організація наукової роботи здобувачів вищої освіти:

- 4.5.1. керівництво науковим гуртком, бюро тощо;
- 4.5.2. організація конкурсів наукових робіт чи олімпіад:
 - 4.5.2.1. міжнародного рівня;
 - 4.5.2.2. національного рівня;
 - 4.5.2.3. регіонального рівня;

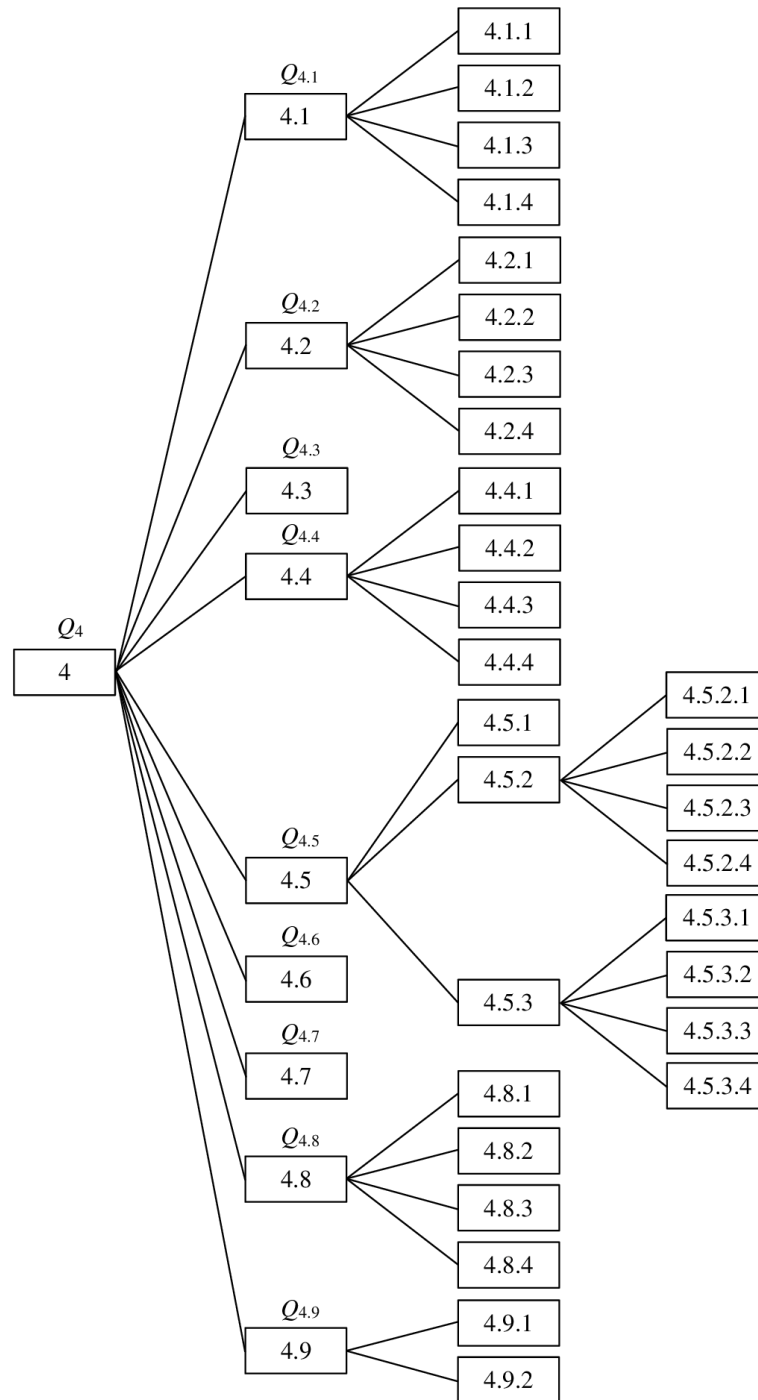


Рисунок 3.5 – Частина «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» для обчислення комплексного показника ефективності організаційної роботи Q_4

Джерело: власна розробка автора.

4.5.2.4. рівня закладу вищої освіти;

4.5.3. організація наукових конференцій:

4.5.3.1. міжнародного рівня;

4.5.3.2. національного рівня;

4.5.3.3. регіонального рівня;

4.5.3.4. рівня закладу вищої освіти.

4.6. Виконання обов'язків куратора академічної групи.

4.7. Виконання обов'язків безоплатно (заступника завідувача кафедри, секретаря кафедри, відповідального за методичну, наукову роботу тощо).

4.8. Виконання обов'язків керівника чи члена вчених, наукова-технічних, методичних, експертних та інших рад, комісій, груп тощо:

4.8.1. міжнародного рівня;

4.8.2. національного рівня;

4.8.3. регіонального рівня;

4.8.4. рівня закладу вищої освіти.

4.9. Виконання обов'язків гаранта чи члена групи забезпечення освітньої програми:

4.9.1. гаранта;

4.9.2. члена групи забезпечення.

Відповідно до «дерева критеріїв ефективності роботи НПП» (рис. 3.5) комплексний показник ефективності організаційної роботи НПП Q_4 обчислюють за виразами, що подані в Додатку Д.

Для критеріїв п. 4.1–4.5, значення $P_{4.i}$, $P_{4.i.k}$ та $P_{4.i.k.j}$ дорівнюють кількості заходів, в яких НПП брав участь або був організатором заходів, або керував гуртками тощо у поточному році, а значення $P_{\bar{6}4.i}$, $P_{\bar{6}4.i.k}$ та $P_{\bar{6}4.i.k.j}$ – найбільша кількість заходів, в яких НПП брав участь або був організатором заходів, або керував гуртками тощо у поточному році. Для критеріїв п. 4.6–4.9 значення $P_{4.i}$ та $P_{4.i.k}$ дорівнюють кількості покладених на НПП обов'язків у поточному році, а значення $P_{\bar{6}3.4.k}$ – дорівнюють найбільшій кількості у ЗВО (з-поміж цієї категорії НПП) покладених на НПП обов'язків у поточному році.

Ураховуючи обчислене значення комплексного показника ефективності роботи НПП Q , в межах посад НПП (професор, доцент, викладач, асистент) доцільно сформулювати рейтинги НПП (університетський, факультетський

(інститутський), кафедральний) з визначенням рівня досягнень за шкалою, що пропонується у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Шкала рейтингування НПП за комплексним показником ефективності роботи Q

Позначення рівня досягнень НПП	Рівень досягнень НПП	Значення показника ефективності роботи НПП Q
A	дуже високий	0,90–1,00
B	високий	0,80–0,89
C	достатній	0,70–0,79
D	середній	0,60–0,69
E	низький	< 0,59

Джерело: власна розробка автора.

Рейтинг НПП доцільно розміщувати у відкритому доступі на офіційному сайті ЗВО. Також результати оцінювання досягнень НПП доцільно зазначати в електронних портфоліо НПП на веб-сайті закладу вищої освіти (рис. 3.6). Портфоліо може містити інформацію щодо комплексного показника Q та його складових Q_1 , Q_2 , Q_3 та Q_4 за останні п'ять років, рівень досягнень НПП за запропонованою шкалою рейтингування та рейтингове місце (позицію) НПП в університетському, факультетському (інститутському) та кафедральному рейтингах з урахуванням посади (що вище значення комплексного показника Q , то вище місце НПП у рейтингу). Таке подання досягнень в роботі НПП дозволяє прослідкувати ефективність їх навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи упродовж кількох років та порівняти з результатами оцінювання інших НПП на такій самій посаді. На сьогодні портфоліо НПП на сайті ЛНТУ не містить показників рейтингового оцінювання (рис. 3.7). Аналогічну систему оцінювання досягнень НПП можна використовувати на загальнодержавному рівні. У цьому випадку за базові показники необхідно буде приймати найвищі значення результатів роботи НПП з-поміж НПП усіх закладів вищої освіти країни.

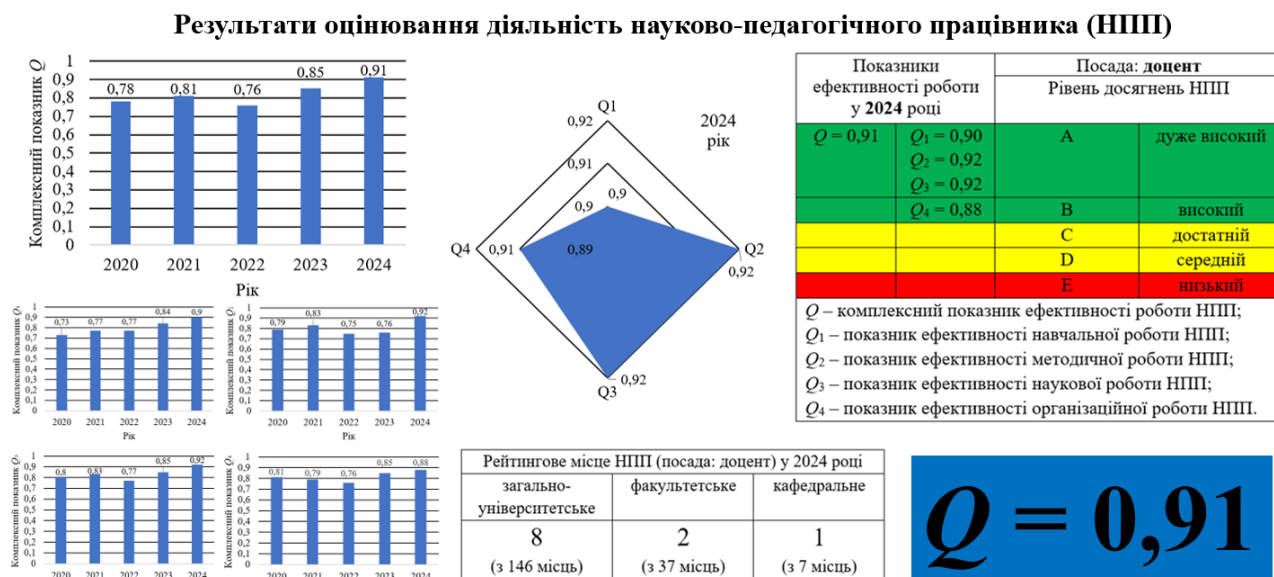


Рисунок 3.6 – Приклад портфолію НПП на веб-сайті закладу вищої освіти з результатами оцінювання його діяльності

Джерело: власна розробка автора.



ДУДАРЕВ ІГОР МИКОЛАЙОВИЧ

Основне місце роботи
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра харчових технологій та хімії
Завідувач кафедри, Професор

Місце роботи за сумісництвом
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра харчових технологій та хімії
Професор

SC ID K LinkedIn
Facebook Instagram Messenger
dudarevigor@lutsk-ntu.com.ua

НАПИСАТИ ПОВІДОМЛЕННЯ

🇺🇦 🇬🇧

ID
0000-0002-2016-5342
Розділ книги: 5
Стаття в науковому журналі: 41

Scopus metrics
Цитувань: 29
Цитовано із 26 документів
Співавторів: 18
Документів: 12
h-index: 2

Google Академія metrics
Цитувань: 233
h-index: 8
i10-index: 7

Web of Science metrics
h-index: 2
Публікацій у Web of Science: 7
Статті, що цитують: 18
Загальна кількість цитувань: 21

ПОДАТКОВО

Біографія Народився 13 січня 1980 року у місті Луцьк.

Освіта У 1987–1997 роках навчався у Луцькій середній школі №5.

Досвід роботи У 2003 році закінчив Луцький державний технічний університет (спеціальність – машини та обладнання сільськогосподарського виробництва) та здобув кваліфікацію магістра (диплом ВС № 23406621).

Досвід проектної діяльності У 2003–2006 роках навчався в аспірантурі Луцького державного технічного університету.

Наукові інтереси У 2006–2007 роках працював науковим співробітником лабораторії насінництва та технологій вирощування льону Волинського інституту агропромислового виробництва УААН.

Публікації У Луцькому національному технічному університеті працює з 2007 року на посадах: асистента (у 2007 р.), старшого викладача (2007–2008 рр.), доцента (2008–2019 рр.) та професора (з 2019 р.).

Ліцензійні пункти

Рисунок 3.7 – Портфолію НПП на веб-сайті ЛНТУ (на 03.10.2024 р.)

Джерело: сайт ЛНТУ: URL: <https://lntu.edu.ua/uk>.

3.2. Практичні аспекти стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників

Для ефективного управління персоналом необхідне глибоке розуміння інтересів, прагнень та мотивів кожного працівника [77]. Упровадження системи стимулювання персоналу у закладі вищої освіти має на меті створення сприятливих умов та стимулів, які спонукають науково-педагогічних працівників працювати з високою ефективністю для досягнення необхідних показників діяльності. Система стимулювання персоналу має формуватися з урахуванням стратегії розвитку ЗВО та базуватися на комплексі встановлених показників, у випадку досягнення, виконання або перевиконання яких відбувається стимулювання НПП [78]. Відповідно, система стимулювання має містити показники стимулювання (наприклад, показник ефективної роботи НПП Q), що характеризують досягнення НПП, та показники умов стимулювання (наприклад, значення показника $Q = 0,7-0,9$), які визначають право на отримання винагороди (премії тощо), якщо НПП досягнув або перевиконав показники стимулювання [78]. Розмір винагороди (у випадку матеріального стимулювання) за досягнення або перевиконання показників стимулювання має бути диференційованим та має залежати від вагомості цих показників стимулювання для досягнення цілей діяльності ЗВО. У випадку преміювання НПП за результатами оцінювання, розмір премії можна визначити за виразом:

$$P_{\phi} = P_{\sigma} \cdot Q, \quad (3.4)$$

де P_{ϕ} – фактичний розмір премії, грн;

P_{σ} – базовий (встановлений за чинним положенням для випадку $Q = 1$) розмір премії, грн;

Q – комплексний показник ефективності роботи НПП (за виразом (3.1)).

Також система стимулювання має містити перелік особистих та професійних потреб НПП, забезпечення яких або створення умов для забезпечення яких, сприятиме підвищенню ефективності роботи НПП.

На рис. 3.8 запропонована удосконалена система стимулювання персоналу (науково-педагогічних працівників) закладу вищої освіти. У системі передбачено, що стимулювання персоналу ЗВО за періодичністю поділяється на разове, періодичне та постійне.

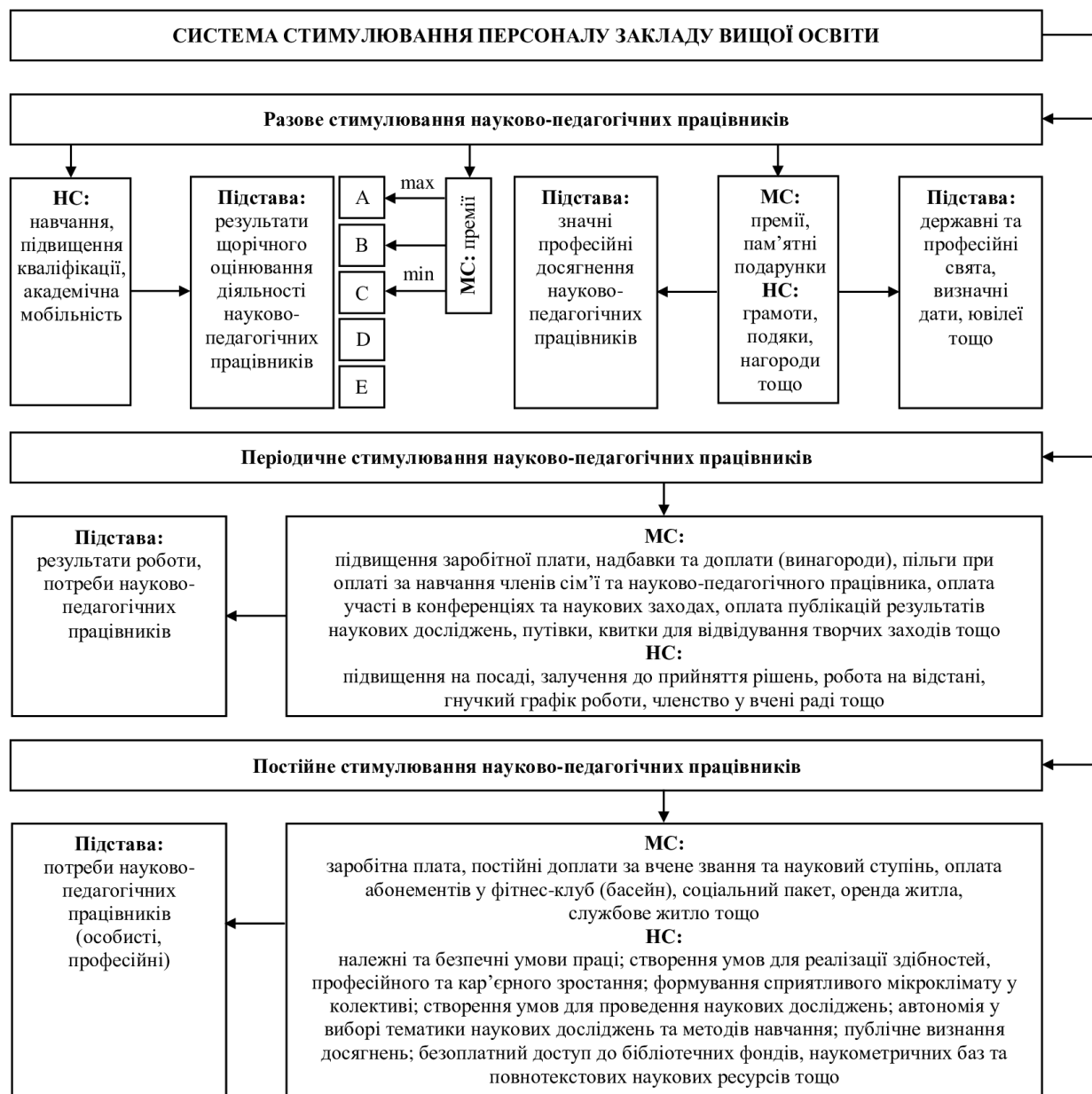


Рисунок 3.8 – Система стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти (МС – матеріальні способи стимулювання; НС – нематеріальні способи стимулювання)

Джерело: власна розробка автора.

Підставою для разового стимулювання НПП є: результати щорічного оцінювання діяльності персоналу (один раз на рік); значні професійні досягнення; державні та професійні свята, визначні дати, ювілеї. За результатами оцінювання НПП та сформованих на їх основі рейтингів доцільно проводити стимулювання найкращих працівників (рівень досягнень А, В, С) шляхом виплати премій. Причому розмір премій має бути диференційований залежно від рейтингової позиції НПП. Також не залежно від позиції в рейтингу для НПП мають бути розроблені програма підвищення професійної кваліфікації та навчання. Розширення можливостей для внутрішньої та зовнішньої мобільності також сприятиме професійному розвитку НПП.

Якщо підставами для разового стимулювання НПП є значні професійні досягнення, державні та професійні свята, визначні дати або ж ювілеї, тоді можна застосовувати матеріальне та нематеріальне стимулювання. Зокрема, матеріальне стимулювання може бути грошовим (премії) або негрошовим (пам'ятні подарунки), а в якості нематеріального можуть використовуватись нагородження (відзначення) грамотами, подяками, відзнаками, нагородами тощо. Відзначення НПП може проводити безпосередньої ЗВО або за поданням ЗВО органи місцевого самоврядування, обласні та районні ради, обласні та районні державні адміністрації, профільне міністерство, Кабінет Міністрів України, Верховна рада України, Президент України та інші підприємства і організації.

Періодичне стимулювання може тривати деякий період, підставою для нього є результати роботи та потреби НПП. Періодичне стимулювання поділяють на матеріальне та нематеріальне. Періодичне матеріальне стимулювання може полягати в: підвищенні заробітної плати на певний період, призначенні на певний період надбавок та доплат, наданні пільг при оплаті за навчання членів сім'ї та науково-педагогічного працівника у ЗВО (на період навчання), оплаті участі в конференціях та наукових заходах упродовж певного періоду, оплаті публікацій результатів наукових досліджень у наукових виданнях, наданні путівок і квитків для відвідування творчих заходів тощо.

Періодичне нематеріальне стимулювання може полягати в: підвищенні на посаді, залученні до прийняття рішень, роботі на відстані, розроблені гнучкого графіка роботи, членстві у вчені раді тощо.

Постійне стимулювання має тривати упродовж усього терміну роботи НПП. Підставами для постійного стимулювання є особисті та професійні потреби НПП. Постійне стимулювання поділяють на матеріальне та нематеріальне. Постійне матеріальне стимулювання НПП – це заробітна плата, постійні доплати за вчене звання та науковий ступінь, оплата абонементів у фітнес-клуб (басейн), соціальний пакет, оренда житла, службове житло тощо. Постійне нематеріальне стимулювання НПП передбачає створення належних та безпечних умов праці, створення умов для реалізації здібностей, професійного та кар'єрного зростання, формування сприятливого мікроклімату у колективі, створення умов для проведення наукових досліджень, забезпечення автономії НПП у виборі тематики наукових досліджень та методів навчання, публічне визнання досягнень, надання безоплатного доступу до бібліотечних фондів, наукометричних баз та повнотекстових наукових ресурсів тощо.

Запропонована система оцінювання та стимулювання персоналу має бути відображена у нормативній документації ЗВО, що дозволить підвищити мотивацію НПП до більш ефективної роботи та створити передумови для досягнення цілей діяльності ЗВО.

3.3. Розроблення організаційної структури системи оцінювання та стимулювання персоналу в ЛНТУ

Питанням розвитку НПП, оцінюванням їх досягнень та їх мотивуванням займається декілька відділів ЛНТУ, зрозуміло, що між ними є зв'язок, однак їх обов'язки не містять зобов'язань щодо формування та удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу. Кожен з цих відділів виконує лише одну з функцій оцінювання та стимулювання НПП. У ЛНТУ відділ кадрів

займається питаннями нематеріального преміювання (грамоти, подяки тощо) НПП, конкурсна комісія – встановленням відповідності претендентів на посади НПП визначеним критеріям, бухгалтерія – матеріальною винагородою НПП, відділ охорони праці – питаннями забезпеченням безпечних умов праці НПП, навчально-методичний відділ, навчально-науковий центр «Volyn Business Hub» та відділ міжнародних зв'язків – питаннями підвищення кваліфікації, стажування, академічною мобільністю НПП тощо, науково-дослідна частина – аналізом наукових здобутків НПП. Отже, відділи ЛНТУ виконують певні з функцій оцінювання та стимулювання НПП, але часто в їх діях є суперечності, оскільки відсутня єдина чітко структурована та доведена до всіх працівників система оцінювання та стимулювання НПП. Тому рекомендується створити відділ (відділ оцінювання та стимулювання персоналу – ВОСП), що буде відповідати за функціонування системи оцінювання та стимулювання НПП. Це дозволить сконцентрувати усю інформацію щодо оцінювання діяльності НПП, їх матеріального та нематеріального стимулювання у цьому відділі.

Рекомендована процедура функціонування системи оцінювання та стимулювання НПП подана на рис. 3.9. До обов'язків працівників ВОСП разом з керівниками структурних підрозділів ЗВО буде входити ознайомлення НПП з критеріями, коефіцієнтами вагомості та процедурою оцінювання їх діяльності. Безпосередньо працівники ВОСП будуть відповідати за проведення оцінювання результатів діяльності НПП. Під час оцінювання НПП будуть заповнювати відповідні електронні форми, здобувачі будуть проходити анонімне опитування щодо оцінювання діяльності викладачів, а керівники структурних підрозділів (завідувачі кафедр, декани) будуть перевіряти достовірність поданих даних НПП. Опрацювання результатів оцінювання діяльності НПП буде здійснювати ВОСП. Також ВОСП буде формувати рейтинги НПП (університетський, факультетські, кафедральні) за результатами оцінювання та визначати рівень досягнень НПП за шкалою у таблиці 3.1. Причому, на всіх рівнях (університет, факультет, кафедра) окремо формуються рейтинги для професорів, доцентів, викладачів та асистентів. За результатами індивідуальних досягнень НПП ВОСП

також формує рейтинги кафедр та факультетів. ВОСП оприлюднює результати оцінювання НПП на сайті ЗВО, зокрема через електронні портфоліо НПП.

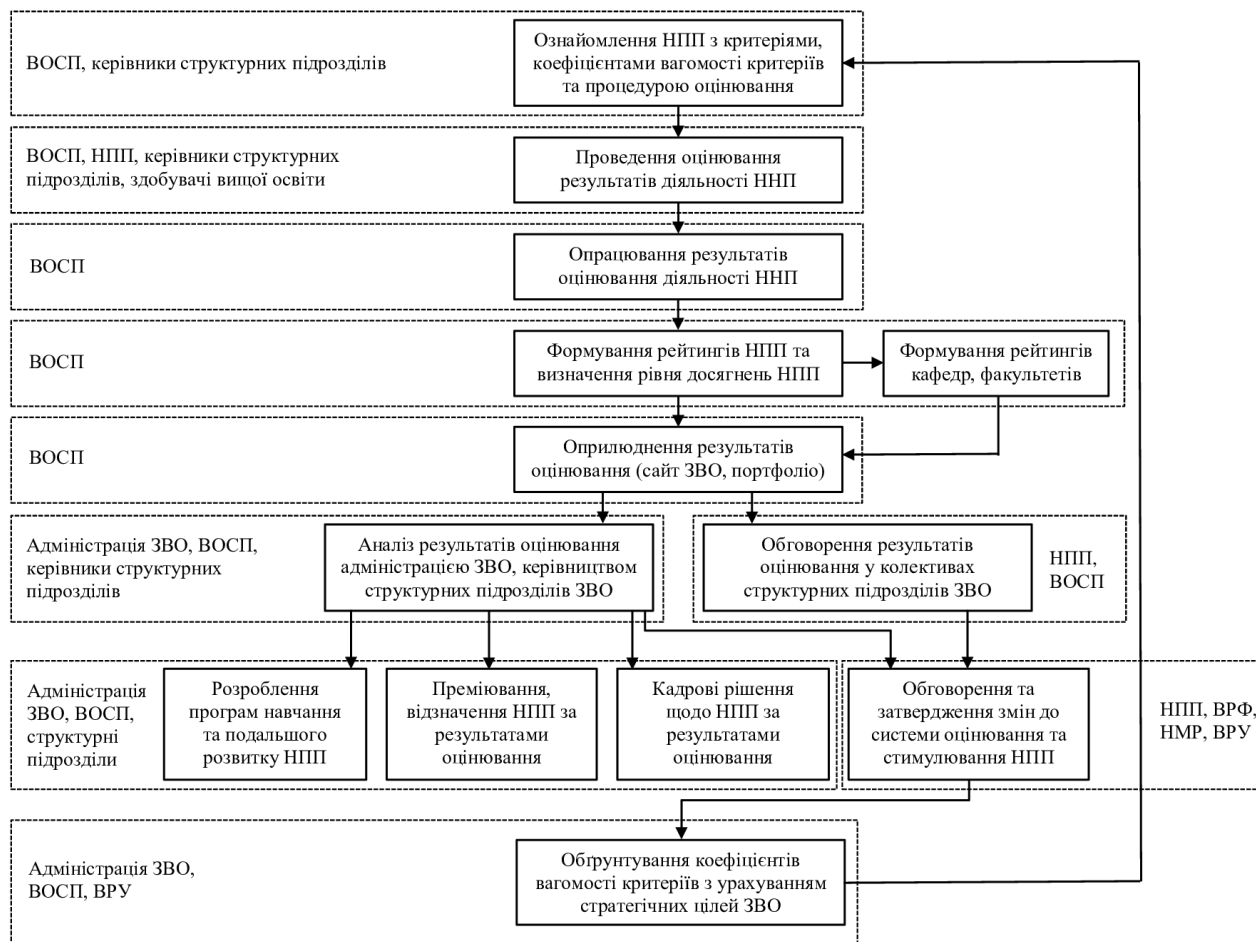


Рисунок 3.9 – Процедура функціонування системи оцінювання та стимулювання НПП у ЗВО (ВОСП – відділ оцінювання та стимулювання персоналу; ВРФ – вчена рада факультету; НМР – науково-методична рада; ВРУ – вчена рада університету)

Джерело: власна розробка автора.

Результати оцінювання діяльності НПП аналізуються адміністрацією ЗВО, ВОСП та керівниками структурних підрозділів. Паралельно відбувається обговорення результатів оцінювання у колективах структурних підрозділів ЗВО. За результатами оцінювання адміністрація ЗВО проводить преміювання та відзначення НПП, а також може приймати кадрові рішення (підвищення на посаді, пониження у посаді, переведення у інший структурний підрозділ,

звільнення тощо). Адміністрація та/або структурні підрозділи ЗВО можуть ініціювати розроблення програм навчання та подальшого розвитку НПП.

Результати аналізу та обговорення результатів оцінювання діяльності НПП можуть спричинити необхідність змін у системі оцінювання та стимулювання персоналу, які обговорюються та затверджуються на вченій раді факультеті, науково-методичній раді (за необхідності на науково-технічній раді) та вченій раді ЗВО. Щороку, за необхідності, адміністрація ЗВО вносить пропозиції щодо корегування коефіцієнтів вагомості критеріїв оцінювання діяльності НПП з урахуванням стратегічних цілей ЗВО, які затверджуються рішенням вченої ради університету. Також можуть вноситися зміни щодо розмірів премій за досягнення НПП залежно від фінансових можливостей ЗВО.

Створення ВОСП передбачає етапи:

1. Визначення структури, посадових прав і обов'язків працівників відділу.
2. Визначення вимог до претендентів на посади у відділі.
3. Навчання працівників відділу, проведення тренінгів та семінарів.
4. Комунікація працівників відділу з іншими підрозділами ЗВО.
5. Формування нових інформаційних потоків і зав'язків всередині університету.

Рекомендована організаційна структура ВОСП подана на рис. 3.10.

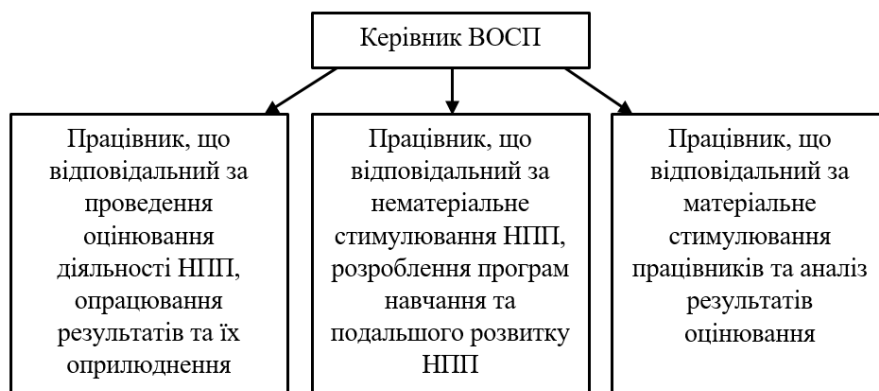


Рисунок 3.10 – Організаційна структура ВОСП

Джерело: власна розробка автора.

Керівник ВОСП підпорядковується першому проректору ЗВО. Він несе відповідальність за організацію та проведення оцінювання діяльності НПП, дослідження рівня вмотивованості НПП та аналіз й оприлюднення результатів цих досліджень. До сфери його обов'язків також відноситься розроблення, доведення до відповідальних осіб та упровадження заходів, які спрямовані на удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації НПП, а також налагодження комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами університету.

Працівник ВОСП, що відповідальний за проведення оцінювання діяльності НПП, здійснює ознайомлення НПП з критеріями оцінювання, їх коефіцієнтами вагомості та процедурою оцінювання, розробляє для цього інструкційні матеріали. Також він відповідальний за вчасне проведення оцінювання діяльності всіх НПП, опрацювання результатів (формування рейтингів) та їх оприлюднення на сайті університету. Він підпорядковується керівнику ВОСП.

Працівник ВОСП, що відповідає за нематеріальне стимулювання персоналу, є відповідальним за внутрішню мотивацію НПП ЛНТУ. Цей фахівець повинен мати економічну освіту, а також освіту психолога чи соціального працівника, і відповідний досвід роботи у сфері управління персоналом. Він підпорядковується керівнику ВОСП. Основними обов'язками фахівця є організація досліджень (опитувань, інтерв'ю) для з'ясування та ідентифікації потреб працівників, а також надання рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання НПП. Він відповідальний за проведення тренінгів, навчань і семінарів з питань нематеріального стимулювання працівників для усіх керівників структурних підрозділів університету, організацію заходів з вдосконалення процесу професійної адаптації, розвитку персоналу тощо.

Працівник ВОСП, що відповідальний за матеріальне стимулювання НПП ЛНТУ, збирає та аналізує інформацію щодо результатів оцінювання діяльності працівників і подає рекомендації щодо преміювання працівників. У випадку конфліктних ситуацій, пов'язаних з оцінюванням діяльності та стимулюванням працівників, – допомагає у їх вирішенні. Цей працівник також підпорядковується керівнику ВОСП.

Після створення нового підрозділу та посад, необхідно організувати відбір кандидатів на вакантні посади. Насамперед, доцільно шукати кандидатів на посади поміж працівників ЗВО. Для цього необхідно провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати тих, які відповідають посадам. Також можна здійснити пошук фахівців потрібної кваліфікації через службу зайнятості або рекрутингові агенції.

Запропонована система оцінювання та стимулювання персоналу ЗВО є прозорою та гнучкою, що дозволяє проводити оцінювання ефективності діяльності НПП та за результатами здійснювати їх матеріальне й нематеріальне стимулювання.

Отже, удосконалена система оцінювання ефективності діяльності НПП дозволяє провести комплексне оцінювання персоналу закладу вищої освіти, ураховуючи навчальний, методичний, науковий та організаційний напрями роботи НПП. Запропонована шкала рейтингування НПП дозволяє визначити рівень досягнень НПП та сформувані університетський, факультетські та кафедральні рейтинги НПП з урахуванням їх посад. Результати оцінювання НПП запропоновано розміщувати у електронних портфоліо НПП на сайті університету, що забезпечить зростання довіри до результатів оцінювання, сприятиме створенню іміджу НПП та здорової конкуренції у колективі.

Удосконалена система стимулювання науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти містить способи стимулювання та періодичність їх застосування залежно від підстав для стимулювання персоналу. Також рекомендована процедура оцінювання та стимулювання НПП у ЗВО. Запропоновано створити відділ оцінювання та стимулювання персоналу (ВОСП) для забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання та стимулювання персоналу, а також визначено його організаційну структуру.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що для забезпечення ефективної діяльності закладу вищої освіти необхідно обов'язково проводити матеріальне і нематеріальне стимулювання науково-педагогічних працівників, оскільки стимулювання заохочує персонал до більш продуктивної діяльності та зменшує плинність кадрів. Якщо науково-педагогічний працівник задоволений умовами праці, заробітною платою та визнанням результатів діяльності, то ймовірність того, що він не звільниться збільшується.

2. Проаналізовано систему оцінювання та стимулювання науково-педагогічних працівників у Луцькому національному технічному університеті, яка базується на законодавстві України та внутрішніх положеннях. Встановлено, що в університеті діє система рейтингування науково-педагогічних працівників за результатами їх науково-технічної й інноваційної діяльності та за особливі досягнення у підготовці науково-педагогічних кадрів. Також діє система преміювання за високі показники науково-технічної та інноваційної діяльності і особливі досягнення у підготовці науково-педагогічних кадрів.

3. Запропоновано удосконалену систему оцінювання та стимулювання персоналу закладу вищої освіти, яка дозволяє провести комплексне оцінювання науково-педагогічних працівників, ураховуючи навчальний, методичний, науковий та організаційний напрями їх роботи. Результати оцінювання науково-педагогічних працівників запропоновано розміщувати в електронних портфоліо персоналу на сайті університету, що сприятиме довірі до результатів оцінювання персоналу та створюватиме умови для здорової конкуренції у колективі. Відповідно до запропонованої системи передбачене матеріальне та нематеріальне стимулювання науково-педагогічних працівників з певною періодичністю з урахуванням їх досягнень та потреб. Розроблену систему оцінювання досягнень науково-педагогічних працівників можна використовувати на державному рівні, що дозволить порівнювати діяльність науково-педагогічних працівників з різних закладів вищої освіти за однаковими

критеріями та сформувати загальнодержавний рейтинг науково-педагогічних працівників.

4. Для забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання та стимулювання персоналу в Луцькому національному технічному університеті запропоновано створити відділ оцінювання та стимулювання персоналу, завданнями якого будуть: організування та проведення оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, опрацювання результатів оцінювання, формування рейтингів науково-педагогічних працівників та кафедр, оприлюднення результатів оцінювання, аналіз результатів оцінювання, подання рекомендацій щодо преміювання працівників, вирішення конфліктних ситуацій з питань оцінювання та преміювання працівників, надання рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу, участь у розробленні програм навчання та подальшого розвитку працівників тощо.

Показано, що удосконалена система оцінювання та стимулювання персоналу є гнучкою та може бути адаптована до умов певного закладу вищої освіти з урахуванням його особливостей та стратегії діяльності.

Упровадження системи дозволить адміністрації закладу вищої освіти уникнути конфліктних ситуацій, пов'язаних з непрозорістю оцінювання та стимулювання персоналу, а також сприятиме переходу на вищий рівень трудових відносин у колективі, що позитивно вплине на результативність діяльності закладу вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93-98. DOI: 10.32702/2306,6806.2019.10.93.
2. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75-81.
3. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 291-295. DOI: 10.32839/2304-5809/2018-12-64-70.
4. Бортнік С. М., Саган М. В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. Економічний форум. 2013. № 2. С. 131-138.
5. Кучинський В. А., Долина І. В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2022. № 4. С. 59-66. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.4.59.
6. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1(57). С. 59-64.
7. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192-196. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-5-192-196.
8. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII : станом на 23 квітня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 25.09.2024).
9. Ярошенко О. Г. Оцінювання діяльності викладачів у контексті внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова, Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. № 82. С. 186-190. DOI: 10.31392/NPU-nc.series5.2021.82.38.
10. Мороз С. А., Домбровська С. М., Мороз В. М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю

вищої освіти. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2017. № 2(7). С. 294-309. DOI: 10.5281/zenodo.1038888.

11. Rogach O. V., Frolova E. V., Ryabova T. M. Academic competition: rating race. *European Journal of Contemporary Education*. 2017. № 6(2). P. 297-307. DOI: 10.13187/ejced.2017.2.297.

12. Cadez S., Dimovski V., Zaman Groff M. Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in Higher Education*. 2015. № 42(8). P. 1455-1473. DOI: 10.1080/03075079.2015.1104659.

13. Wan C., Jin F. Research and practice on the teaching performance evaluation system of university teachers. *Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021), Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 551. Atlantis Press, 2021. P. 157-162. DOI: 10.2991/assehr.k.210513.037.

14. Зварич І. М. Теоретичні і методичні засади оцінювання професійної діяльності викладачів у вищих навчальних закладах США (друга половина ХХ – початок ХХІ століття). Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д. пед. наук. Київ : Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, 2014. 42 с.

15. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності : Постанови Каб. Міністрів України № 1187 від 30.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.09.2024).

16. Морзе Н. В., Буйницька О. П. Система рейтингових показників оцінювання діяльності викладачів сучасних університетів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія №2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання*. 2017. № 19(26). С. 34-44.

17. Андрущенко В., Сергієнко В., Войтович І. Освітні вимірювання: наука і практична діяльність. *Вища освіта України*. 2017. № 1. С. 17-24.

18. Aslam M. N. Student rating as an effective tool for teacher evaluation. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*. 2013. № 23(1). С. 37-41.

19. Riaz M. N. Student evaluation of university teaching quality: analysis of a teacher's rating scale for a sample of university students. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 2000. № 15(3-4). P. 107-117.
20. Apodaca P., Grad H. The dimensionality of student ratings of teaching: integration of uni- and multidimensional models. *Studies in Higher Education*. 2005. № 30(6). P. 723-748. DOI: 10.1080/03075070500340101.
21. Young S., Rush L., Shaw D. Evaluating gender bias in ratings of university instructors' teaching effectiveness. *International Journal for the Scholarship of Teaching and Learning*. 2009. № 3(2): 19. DOI: 10.20429/ijsofl.2009.030219.
22. Kornell N., Hausman H. Do the best teachers get the best ratings? *Frontiers in Psychology*. 2016. № 7: 570. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00570.
23. Yu S. O. Using students' feedback to evaluate teachers' effectiveness. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*. 2016. № 7(1). P. 182-192.
24. Naumann A., Kuger S., Köhler C., Hochweber J. Conceptual and methodological challenges in detecting the effectiveness of learning and teaching. In A.-K. Praetorius, J. Grünkorn, E. Klieme (Eds.). *Empirische Forschung zu Unterrichtsqualität. Theoretische Grundfragen und quantitative Modellierungen*. Basel : Beltz Juventa, 2020. P. 179-196. DOI: 10.25656/01:25873.
25. Shah M., Sid Nair C. The changing nature of teaching and unit evaluations in Australian universities. *Quality Assurance in Education*. 2012. № 20(3). P. 274-288. DOI: 10.1108/09684881211240321.
26. Husain M., Khan S. Students' feedback: An effective tool in teachers' evaluation system. *International Journal of Applied and Basic Medical Research*. 2016. № 6(3). P. 178-181. DOI: 10.4103/2229-516X.186969.
27. Fajčíková A., Fejfarová M. Evaluation of the quality of teaching from the perspective of university students. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. 2019. № 12(2). P. 34-40. DOI: 10.7160/eriesj.2019.120201.
28. Duong T.-V. T., Do T.-D., Nguyen N.-P. Exploiting faculty evaluation forms to improve teaching quality: An analytical review. In *2015 Science and Information Conference (SAI)*. London, 2015. P. 457-462. DOI: 10.1109/SAI.2015.7237182.

29. Yan Y., Zhu Q., Yang M. Research on the Value-Model Assessment of performance review for university teachers. In 2010 International Conference on E-Product E-Service and E-Entertainment. Henan, 2010. P. 1-4. DOI: 10.1109/ICEEE.2010.5660181.

30. Rafiq S., Qaisar S. Teachers perception about process of teacher evaluation: A case study of a private university of Lahore. Gomal University Journal of Research. 2021. № 37(3). P. 350-362. DOI: 10.51380/gujr-37-03-09.

31. Gallagher H. A. Vaughn Elementary's innovative teacher evaluation system: Are teacher evaluation scores related to growth in student achievement? Peabody Journal of Education. 2004. № 79(4). P. 79-107. DOI: 10.1207/s15327930pje7904_5.

32. Deng S., Que X. Research on the teaching assessment of students of science and engineering teachers in a university. Computer Applications in Engineering Education. 2018. P. 1-8. DOI: 10.1002/cae.22051.

33. Wan C., Jin F. Research and practice on the teaching performance evaluation system of university teachers. In Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021), Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 551. Atlantis Press, 2021. P. 157-162). DOI: 10.2991/assehr.k.210513.037.

34. Грищенко І. М. Оцінювання ефективності діяльності науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2017. С. 154-168.

35. Zhang E., Shi W. Humanities-oriented teachers' scientific research performance evaluation system in Missouri State University and its enlightenment. In Proceedings of the 4th International Conference on Economy, Judicature, Administration and Humanitarian Projects (JAHP 2019), Advances in Economics, Business and Management Research. Vol. 94. Atlantis Press, 2019. P. 111-115. DOI: 10.2991/jahp-19.2019.26.

36. Сингаївська І. В. Проблема оцінювання професійної успішності викладача вищого навчального закладу. *Психологічні перспективи*. 2015. № 26. Р. 264-274.
37. Хижняк О. В. Рейтинги як репрезентація якості індивідуального і колективного в освітніх практиках. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2017. № 38. С. 132-139.
38. Смагіна О. О., Переяславська С. О., Жукова В. М. Інформаційна система підтримки контролю та управління розрахунком наукового та навчально-методичного рейтингу викладачів кафедри університету. *Фізико-математична освіта*. 2018. № 1(15). С. 311-315.
39. Смірнова В. А. Оцінювання дослідницької діяльності науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти як складова системи забезпечення якості освіти. *Open Educational e-Environment of Modern University*. 2021. № 11. Р. 146-157. DOI: 10.28925/2414-0325.2021.1113.
40. Matimbwa H., Ochumbo A. Academic staff motivation and retention in higher learning institutions in Tanzania: Evidence from selected universities in Iringa region. *Economic Research*. 2019. № 3(6). Р. 1-14.
41. Бабовал Н. Р. Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищої школи. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 86-91.
42. Shah M. J., Akhtar G., Zafar H., Riaz A. Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*. 2012. Vol. 3, № 8. Р. 271-281.
43. Яценко О. І., Шевцова А. О. Організація ефективної системи матеріального стимулювання праці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. № 1. С. 284-289.
44. Матросов О. Д., Михайлик С. В. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Національного технічного університету ХПІ. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 22. С. 110-113.

45. Han J., Yin H., Boylan M. Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*. 2016. № 3(1): 1217819. DOI: 10.1080/2331186X.2016.1217819.
46. Kumari J., Kumar J. Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. №10:158. DOI: 10.1057/s41599-023-01662-6.
47. Mawoli M. A., Babandako A. Y. An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*. 2011. Vol. 1, № 9. P. 1-13.
48. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 166-172.
49. Адлер О. О., Дорошенко В. О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36470/121847.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення 02.10.2024).
50. Suciu L. E., Mortan M., Lazăr L. Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2013. № 9(39). P. 180-200.
51. Neher A. Maslow's theory of motivation: A critique. *Journal of Humanistic Psychology*. 1991. № 31(3). P. 89-112. DOI: 10.1177/0022167891313010.
52. Rao M. B. Motivation of teachers in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2016. Vol. 8, № 4. P. 469-488. DOI: 10.1108/JARHE-08-2015-0066.
53. Pritchard R. D. Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. Vol. 4, № 2. P. 176-211. DOI: 10.1016/0030-5073(69)90005-1.
54. Lunenburg F. C. Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 2011. № 15(1). P. 1-6.

55. Gordan M., Krishanan I. A. A review of BF Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International Journal of Research in Education Methodology*. 2014. № 5(3). P. 680-688.

56. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Модель удосконалення організації системи мотивації викладачів закладів вищої освіти. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : Монографія / За редакцією Ареф'євої О. В. К. : ФОП Маслаков, 2019. С. 118-126.*

57. Вакуленко В. Роль професійної мотивації в розвитку професіоналізму викладача вищої школи. *Молодь і ринок*. 2015. № 4. С. 16-19.

58. Капралова І., Шаповаленко Н., Бульвінська О. Мотивація професійного саморозвитку викладачів закладів вищої освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2022. № 3. С. 62-69. DOI: 10.28925/1609-8595.2022.3.8.

59. Прокопів В., Стинська В. Професійна мотивація викладача ВНЗ: дефінітивно-понятійна сутність. *Інформаційний бюлетень кафедри педагогіки імені Богдана Ступарика*. Івано-Франківськ, 2016. № 25. С. 48-51.

60. Мирончук Н. М. Самомотивація як складова самоорганізації викладача у професійній діяльності. *Проблеми освіти*. 2018. Вип. 88. Ч. 2. С. 65-74.

61. Севастьянова Ж. В. Професійна мотивація викладача вищого навчального закладу як психологічна проблема. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2011. Вип. 10. С. 153-159.

62. Борзенко О. П. Мотивація як головний інструмент заохочення викладачів іноземної мови до вдосконалення рівня професійної компетентності. *Теорія та методика навчання та виховання*. 2019. № 46. С. 9-21.

63. Білега О. В. Мотивація викладачів внз як фактор підвищення якості вищої освіти. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців*. Одеса : ОДАБА, 2021. С. 18-24.

64. Тягур Л. М. Професійна мотивація як чинник самоактуалізації викладача. *Актуальні проблеми вищої професійної освіти*. Київ, 2023. С. 146-148.

65. Камінський Б. А. Мотивація як запорука ефективності управління персоналом вищих навчальних закладів. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації [м. Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 86-89.

66. Кам'яна Л. М. Організація матеріального стимулювання в системі охорони здоров'я. Наукові записки КНТУ. 2011. № 11(3). С. 124-127.

67. Яковлев О. А. До питання матеріального стимулювання працівників. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2017. № 25. С. 69-72.

68. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 20 червня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 02.10.2024).

69. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. Науковий вісник ЛНТУ України. 2005. № 2. С. 256-261.

70. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів–прискорення інноваційної діяльності підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 395-398.

71. Статут Луцького національного технічного університету від 01.10.2021 р., протокол № 1. Затверджено наказом МОН України від 28.12.2021 р., № 1447. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyana-informatsiya (дата звернення: 03.10.2024).

72. Стратегія розвитку Луцького національного технічного університету на 2021-2026 роки (редакція 03) від 23.02.2023 р., введено в дію наказом ректора ЛНТУ №74/01-02. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyana-informatsiya (дата звернення: 03.10.2024).

73. Офіційна інформація. Структура управління. Луцький національний технічний університет. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyana-informatsiya (дата звернення: 03.10.2024).

74. Річний звіт про діяльність університету (2021-2023 рр). Луцький національний технічний університет. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyna-informatsiya/richnyy-zvit-pro-diyalnist-universytetu (дата звернення: 03.10.2024).

75. Фінансовий звіт. Луцький національний технічний університет. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyna-informatsiya/finansovyuy-zvit (дата звернення: 03.10.2024).

76. Колективний договір Луцького національного технічного університету на 2024-2028 роки від 05.03.2024 р., затверджений Конференцією трудового колективу ЛНТУ. URL: https://lntu.edu.ua/uk/pro_nas/ofitsiyna-informatsiya (дата звернення: 03.10.2024).

77. Мазій Н. Г., Дзюбенко Ю. О. Дослідження сутності та сучасних підходів до управління персоналом. Наукові перспективи. 2024. № 9(51). С. 633-647. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-9(51)-633-647.

78. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. Підготували: В. Матвійчук, О. Товстенко, О. Дворник, Л. Колеснікова-Гузевата, Н. Синько, О. Уяздовська, В. Сова та ін. Рекомендовано: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003 № 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

ДОДАТКИ

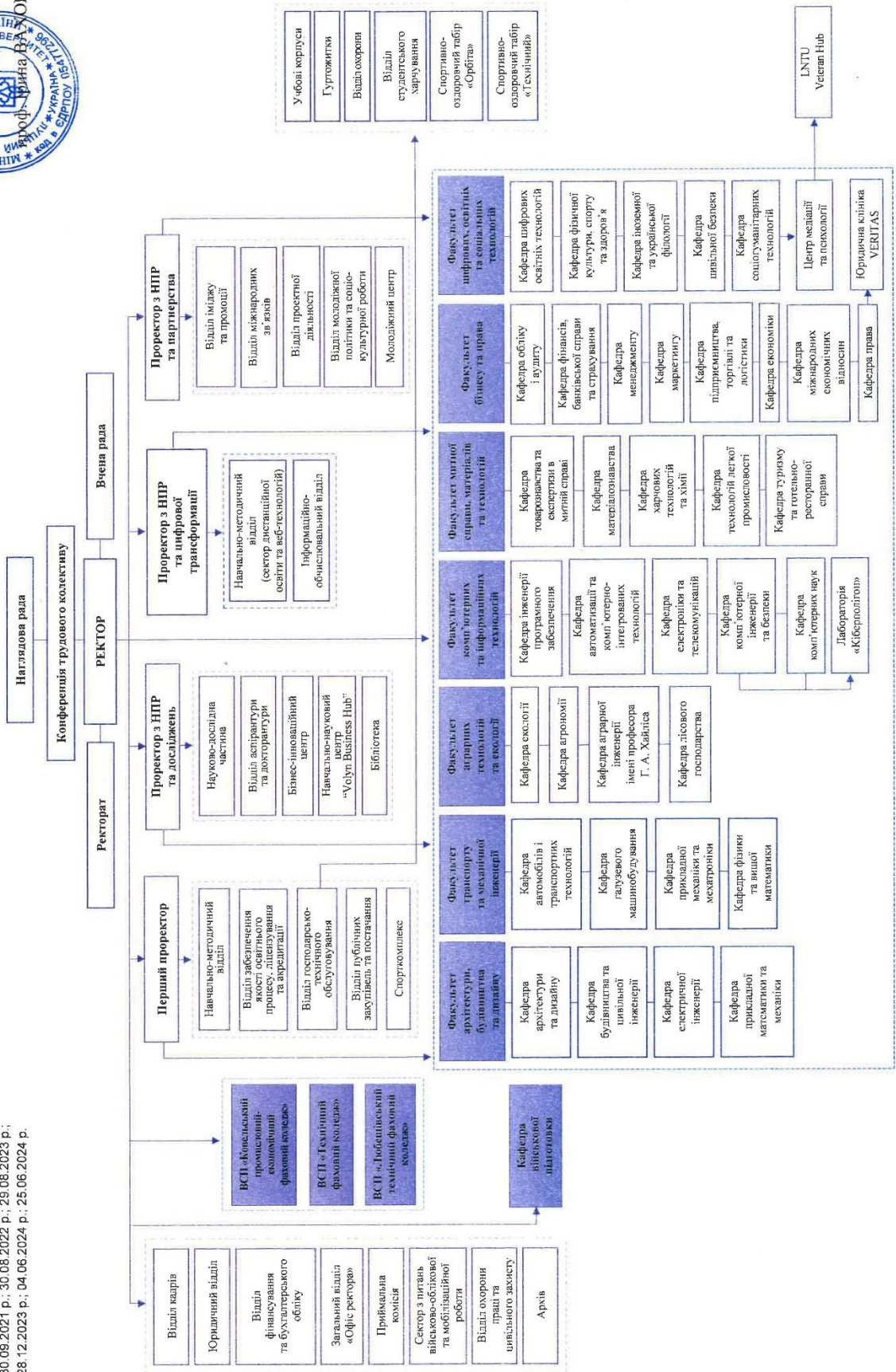
ДОДАТОК А

Структура Луцького національного технічного університету [73]



СТРУКТУРА ЛУЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Затверджено
 наказом №513-05-35 від 11.12.2020 р.
 зі змінами Від 27.03.2021 р.; 30.06.2021 р.;
 30.09.2021 р.; 30.08.2022 р.; 29.08.2023 р.;
 28.12.2023 р.; 04.06.2024 р.; 25.06.2024 р.



ДОДАТОК Б

Вирази для обчислення комплексного показника ефективності навчальної роботи науково-педагогічних працівників Q_1

$$Q_1 = m_1(Q_{1.1} + Q_{1.2} + Q_{1.3}), \quad (\text{Б.1})$$

$$Q_{1.1} = m_{1.1}(Q_{1.1.1} + Q_{1.1.2} + Q_{1.1.3} + Q_{1.1.4} + Q_{1.1.5} + Q_{1.1.6}), \quad (\text{Б.2})$$

$$Q_{1.1.1} = m_{1.1.1} \frac{P_{1.1.1}}{P_{\delta 1.1.1}}, \quad Q_{1.1.2} = m_{1.1.2} \frac{P_{1.1.2}}{P_{\delta 1.1.2}}, \quad (\text{Б.3})$$

$$Q_{1.1.3} = m_{1.1.3} \left(m_{1.1.3.1} \frac{P_{1.1.3.1}}{P_{\delta 1.1.3.1}} + m_{1.1.3.2} \frac{P_{1.1.3.2}}{P_{\delta 1.1.3.2}} + m_{1.1.3.3} \frac{P_{1.1.3.3}}{P_{\delta 1.1.3.3}} \right), \quad (\text{Б.4})$$

$$Q_{1.1.4} = m_{1.1.4} \left(m_{1.1.4.1} \frac{P_{1.1.4.1}}{P_{\delta 1.1.4.1}} + m_{1.1.4.2} \frac{P_{1.1.4.2}}{P_{\delta 1.1.4.2}} \right), \quad Q_{1.1.5} = m_{1.1.5} \frac{P_{1.1.5}}{P_{\delta 1.1.5}}, \quad Q_{1.1.6} = m_{1.1.6} \frac{P_{1.1.6}}{P_{\delta 1.1.6}}, \quad (\text{Б.5})$$

$$Q_{1.2} = m_{1.2}(Q_{1.2.1} + Q_{1.2.2} + Q_{1.2.3} + Q_{1.2.4} + Q_{1.2.5}), \quad (\text{Б.6})$$

$$Q_{1.2.1} = m_{1.2.1} \left(m_{1.2.1.1} \frac{P_{1.2.1.1}}{P_{\delta 1.2.1.1}} + m_{1.2.1.2} \frac{P_{1.2.1.2}}{P_{\delta 1.2.1.2}} + m_{1.2.1.3} \frac{P_{1.2.1.3}}{P_{\delta 1.2.1.3}} \right),$$

$$Q_{1.2.2} = m_{1.2.2} \left(m_{1.2.2.1} \frac{P_{1.2.2.1}}{P_{\delta 1.2.2.1}} + m_{1.2.2.2} \frac{P_{1.2.2.2}}{P_{\delta 1.2.2.2}} \right),$$

$$Q_{1.2.3} = m_{1.2.3} \left(m_{1.2.3.1} \frac{P_{1.2.3.1}}{P_{\delta 1.2.3.1}} + m_{1.2.3.2} \frac{P_{1.2.3.2}}{P_{\delta 1.2.3.2}} + m_{1.2.3.3} \frac{P_{1.2.3.3}}{P_{\delta 1.2.3.3}} + m_{1.2.3.4} \frac{P_{1.2.3.4}}{P_{\delta 1.2.3.4}} + m_{1.2.3.5} \frac{P_{1.2.3.5}}{P_{\delta 1.2.3.5}} \right),$$

$$Q_{1.2.4} = m_{1.2.4} \left(m_{1.2.4.1} \frac{P_{1.2.4.1}}{P_{\delta 1.2.4.1}} + m_{1.2.4.2} \frac{P_{1.2.4.2}}{P_{\delta 1.2.4.2}} + m_{1.2.4.3} \frac{P_{1.2.4.3}}{P_{\delta 1.2.4.3}} \right),$$

$$Q_{1.2.5} = m_{1.2.5} \left(m_{1.2.5.1} \frac{P_{1.2.5.1}}{P_{\delta 1.2.5.1}} + m_{1.2.5.2} \frac{P_{1.2.5.2}}{P_{\delta 1.2.5.2}} \right), \quad (\text{Б.7})$$

$$Q_{1.3} = m_{1.3}(Q_{1.3.1} + Q_{1.3.2} + Q_{1.3.3} + Q_{1.3.4}), \quad (\text{Б.8})$$

$$Q_{1.3.1} = m_{1.3.1} \frac{P_{1.3.1}}{P_{\delta 1.3.1}}, \quad Q_{1.3.2} = m_{1.3.2} \frac{P_{1.3.2}}{P_{\delta 1.3.2}},$$

$$Q_{1.3.3} = m_{1.3.3} \left(m_{1.3.3.1} \frac{P_{1.3.3.1}}{P_{\delta 1.3.3.1}} + m_{1.3.3.2} \frac{P_{1.3.3.2}}{P_{\delta 1.3.3.2}} + m_{1.3.3.3} \frac{P_{1.3.3.3}}{P_{\delta 1.3.3.3}} \right),$$

$$Q_{1.3.4} = m_{1.3.4} \frac{P_{1.3.4}}{P_{\delta 1.3.4}}, \quad (\text{Б.9})$$

$$m_{1.1} + m_{1.2} + m_{1.3} = 1, \quad (\text{Б.10})$$

$$m_{1.1.1} + m_{1.1.2} + m_{1.1.3} + m_{1.1.4} + m_{1.1.5} + m_{1.1.6} = 1, \quad (\text{Б.11})$$

$$m_{1.1.3.1} + m_{1.1.3.2} + m_{1.1.3.3} = 1, \quad m_{1.1.4.1} + m_{1.1.4.2} = 1, \quad (\text{Б.12})$$

$$m_{1.2.1} + m_{1.2.2} + m_{1.2.3} + m_{1.2.4} + m_{1.2.5} = 1, \quad (\text{Б.13})$$

$$m_{1.2.1.1} + m_{1.2.1.2} + m_{1.2.1.3} = 1, \quad m_{1.2.2.1} + m_{1.2.2.2} = 1, \quad (\text{Б.14})$$

$$m_{1.2.3.1} + m_{1.2.3.2} + m_{1.2.3.3} + m_{1.2.3.4} + m_{1.2.3.5} = 1, \quad (\text{Б.15})$$

$$m_{1.2.4.1} + m_{1.2.4.2} + m_{1.2.4.3} = 1, \quad m_{1.2.5.1} + m_{1.2.5.2} = 1, \quad (\text{Б.16})$$

$$m_{1.3.1} + m_{1.3.2} + m_{1.3.3} + m_{1.3.4} = 1, \quad m_{1.3.3.1} + m_{1.3.3.2} + m_{1.3.3.3} = 1. \quad (\text{Б.17})$$

ДОДАТОК В

Вирази для обчислення комплексного показника ефективності методичної роботи науково-педагогічних працівників Q_2

$$Q_2 = m_2(Q_{2.1} + Q_{2.2} + Q_{2.3} + Q_{2.4} + Q_{2.5} + Q_{2.6} + Q_{2.7}), \quad (\text{B.1})$$

$$Q_{2.1} = m_{2.1}(Q_{2.1.1} + Q_{2.1.2} + Q_{2.1.3} + Q_{2.1.4}), \quad (\text{B.2})$$

$$Q_{2.1.1} = m_{2.1.1} \left(m_{2.1.1.1} \frac{P_{2.1.1.1}}{P_{\delta 2.1.1.1}} + m_{2.1.1.2} \frac{P_{2.1.1.2}}{P_{\delta 2.1.1.2}} \right), \quad Q_{2.1.2} = m_{2.1.2} \left(m_{2.1.2.1} \frac{P_{2.1.2.1}}{P_{\delta 2.1.2.1}} + m_{2.1.2.2} \frac{P_{2.1.2.2}}{P_{\delta 2.1.2.2}} \right),$$

$$Q_{2.1.3} = m_{2.1.3} \left(m_{2.1.3.1} \frac{P_{2.1.3.1}}{P_{\delta 2.1.3.1}} + m_{2.1.3.2} \frac{P_{2.1.3.2}}{P_{\delta 2.1.3.2}} \right), \quad Q_{2.1.4} = m_{2.1.4} \left(m_{2.1.4.1} \frac{P_{2.1.4.1}}{P_{\delta 2.1.4.1}} + m_{2.1.4.2} \frac{P_{2.1.4.2}}{P_{\delta 2.1.4.2}} \right), \quad (\text{B.3})$$

$$Q_{2.2} = m_{2.2}(Q_{2.2.1} + Q_{2.2.2} + Q_{2.2.3} + Q_{2.2.4} + Q_{2.2.5}), \quad (\text{B.4})$$

$$Q_{2.2.1} = m_{2.2.1} \left(m_{2.2.1.1} \frac{P_{2.2.1.1}}{P_{\delta 2.2.1.1}} + m_{2.2.1.2} \frac{P_{2.2.1.2}}{P_{\delta 2.2.1.2}} + m_{2.2.1.3} \frac{P_{2.2.1.3}}{P_{\delta 2.2.1.3}} \right),$$

$$Q_{2.2.2} = m_{2.2.2} \left(m_{2.2.2.1} \frac{P_{2.2.2.1}}{P_{\delta 2.2.2.1}} + m_{2.2.2.2} \frac{P_{2.2.2.2}}{P_{\delta 2.2.2.2}} + m_{2.2.2.3} \frac{P_{2.2.2.3}}{P_{\delta 2.2.2.3}} \right),$$

$$Q_{2.2.3} = m_{2.2.3} \left(m_{2.2.3.1} \frac{P_{2.2.3.1}}{P_{\delta 2.2.3.1}} + m_{2.2.3.2} \frac{P_{2.2.3.2}}{P_{\delta 2.2.3.2}} + m_{2.2.3.3} \frac{P_{2.2.3.3}}{P_{\delta 2.2.3.3}} \right),$$

$$Q_{2.2.4} = m_{2.2.4} \left(m_{2.2.4.1} \frac{P_{2.2.4.1}}{P_{\delta 2.2.4.1}} + m_{2.2.4.2} \frac{P_{2.2.4.2}}{P_{\delta 2.2.4.2}} + m_{2.2.4.3} \frac{P_{2.2.4.3}}{P_{\delta 2.2.4.3}} \right),$$

$$Q_{2.2.5} = m_{2.2.5} \frac{P_{2.2.5}}{P_{\delta 2.2.5}}, \quad (\text{B.5})$$

$$Q_{2.3} = m_{2.3} \left(m_{2.3.1} \frac{P_{2.3.1}}{P_{\delta 2.3.1}} + m_{2.3.2} \frac{P_{2.3.2}}{P_{\delta 2.3.2}} + m_{2.3.3} \frac{P_{2.3.3}}{P_{\delta 2.3.3}} + m_{2.3.4} \frac{P_{2.3.4}}{P_{\delta 2.3.4}} \right),$$

$$Q_{2.4} = m_{2.4} \frac{P_{2.4}}{P_{\delta 2.4}},$$

$$Q_{2.5} = m_{2.5} \left(m_{2.5.1} \frac{P_{2.5.1}}{P_{\delta 2.5.1}} + m_{2.5.2} \frac{P_{2.5.2}}{P_{\delta 2.5.2}} + m_{2.5.3} \frac{P_{2.5.3}}{P_{\delta 2.5.3}} + m_{2.5.4} \frac{P_{2.5.4}}{P_{\delta 2.5.4}} \right),$$

$$Q_{2.6} = m_{2.6} \left(m_{2.6.1} \frac{P_{2.6.1}}{P_{\delta 2.6.1}} + m_{2.6.2} \left(m_{2.6.2.1} \frac{P_{2.6.2.1}}{P_{\delta 2.6.2.1}} + m_{2.6.2.2} \frac{P_{2.6.2.2}}{P_{\delta 2.6.2.2}} \right) \right),$$

$$Q_{2.7} = m_{2.7} \left(m_{2.7.1} \frac{P_{2.7.1}}{P_{\delta 2.7.1}} + m_{2.7.2} \frac{P_{2.7.2}}{P_{\delta 2.7.2}} \right), \quad (\text{B.6})$$

$$m_{2.1} + m_{2.2} + m_{2.3} + m_{2.4} + m_{2.5} + m_{2.6} + m_{2.7} = 1, \quad (\text{B.7})$$

$$m_{2.1.1} + m_{2.1.2} + m_{2.1.3} + m_{2.1.4} = 1, \quad (\text{B.8})$$

$$m_{2.1.1.1} + m_{2.1.1.2} = 1, m_{2.1.2.1} + m_{2.1.2.2} = 1, m_{2.1.3.1} + m_{2.1.3.2} = 1, m_{2.1.4.1} + m_{2.1.4.2} = 1, \quad (\text{B.9})$$

$$m_{2.2.1} + m_{2.2.2} + m_{2.2.3} + m_{2.2.4} + m_{2.2.5} = 1, \quad (\text{B.10})$$

$$m_{2.2.1.1} + m_{2.2.1.2} + m_{2.2.1.3} = 1, m_{2.2.2.1} + m_{2.2.2.2} + m_{2.2.2.3} = 1, m_{2.2.3.1} + m_{2.2.3.2} + m_{2.2.3.3} = 1,$$

$$m_{2.2.4.1} + m_{2.2.4.2} + m_{2.2.4.3} = 1, \quad (\text{B.11})$$

$$m_{2.3.1} + m_{2.3.2} + m_{2.3.3} + m_{2.3.4} = 1, m_{2.5.1} + m_{2.5.2} + m_{2.5.3} + m_{2.5.4} = 1,$$

$$m_{2.6.1} + m_{2.6.2} = 1, m_{2.6.2.1} + m_{2.6.2.2} = 1, m_{2.7.1} + m_{2.7.2} = 1. \quad (\text{B.12})$$

ДОДАТОК Г

Вирази для обчислення комплексного показника ефективності наукової роботи науково-педагогічних працівників Q_3

$$Q_3 = m_3(Q_{3.1} + Q_{3.2} + Q_{3.3} + Q_{3.4} + Q_{3.5} + Q_{3.6} + Q_{3.7} + Q_{3.8}), \quad (\Gamma.1)$$

$$Q_{3.1} = m_{3.1}(Q_{3.1.1} + Q_{3.1.2} + Q_{3.1.3} + Q_{3.1.4} + Q_{3.1.5} + Q_{3.1.6} + Q_{3.1.7}), \quad (\Gamma.2)$$

$$Q_{3.1.1} = m_{3.1.1} \left(m_{3.1.1.1} \frac{P_{3.1.1.1}}{P_{\delta 3.1.1.1}} + m_{3.1.1.2} \frac{P_{3.1.1.2}}{P_{\delta 3.1.1.2}} \right), \quad Q_{3.1.2} = m_{3.1.2} \left(m_{3.1.2.1} \frac{P_{3.1.2.1}}{P_{\delta 3.1.2.1}} + m_{3.1.2.2} \frac{P_{3.1.2.2}}{P_{\delta 3.1.2.2}} \right),$$

$$Q_{3.1.3} = m_{3.1.3} \left(m_{3.1.3.1} \frac{P_{3.1.3.1}}{P_{\delta 3.1.3.1}} + Q_{3.1.3.2} + m_{3.1.3.3} \frac{P_{3.1.3.3}}{P_{\delta 3.1.3.3}} \right), \quad (\Gamma.3)$$

$$Q_{3.1.3.2} = m_{3.1.3.2} \left(m_{3.1.3.2.1} \frac{P_{3.1.3.2.1}}{P_{\delta 3.1.3.2.1}} + m_{3.1.3.2.2} \frac{P_{3.1.3.2.2}}{P_{\delta 3.1.3.2.2}} + m_{3.1.3.2.3} \frac{P_{3.1.3.2.3}}{P_{\delta 3.1.3.2.3}} + m_{3.1.3.2.4} \frac{P_{3.1.3.2.4}}{P_{\delta 3.1.3.2.4}} \right), \quad (\Gamma.4)$$

$$Q_{3.1.4} = m_{3.1.4} \left(m_{3.1.4.1} \frac{P_{3.1.4.1}}{P_{\delta 3.1.4.1}} + m_{3.1.4.2} \frac{P_{3.1.4.2}}{P_{\delta 3.1.4.2}} \right), \quad Q_{3.1.5} = m_{3.1.5} \left(m_{3.1.5.1} \frac{P_{3.1.5.1}}{P_{\delta 3.1.5.1}} + m_{3.1.5.2} \frac{P_{3.1.5.2}}{P_{\delta 3.1.5.2}} \right),$$

$$Q_{3.1.6} = m_{3.1.6} \left(Q_{3.1.6.1} + m_{3.1.6.2} \frac{P_{3.1.6.2}}{P_{\delta 3.1.6.2}} + m_{3.1.6.3} \frac{P_{3.1.6.3}}{P_{\delta 3.1.6.3}} + m_{3.1.6.4} \frac{P_{3.1.6.4}}{P_{\delta 3.1.6.4}} \right), \quad (\Gamma.5)$$

$$Q_{3.1.6.1} = m_{3.1.6.1} \left(m_{3.1.6.1.1} \frac{P_{3.1.6.1.1}}{P_{\delta 3.1.6.1.1}} + m_{3.1.6.1.2} \frac{P_{3.1.6.1.2}}{P_{\delta 3.1.6.1.2}} \right), \quad (\Gamma.6)$$

$$Q_{3.1.7} = m_{3.1.7} \frac{P_{3.1.7}}{P_{\delta 3.1.7}}, \quad (\Gamma.7)$$

$$Q_{3.2} = m_{3.2}(Q_{3.2.1} + Q_{3.2.2} + Q_{3.2.3} + Q_{3.2.4} + Q_{3.2.5} + Q_{3.2.6} + Q_{3.2.7}), \quad (\Gamma.8)$$

$$Q_{3.2.1} = m_{3.2.1} \left(m_{3.2.1.1} \frac{P_{3.2.1.1}}{P_{\delta 3.2.1.1}} + m_{3.2.1.2} \frac{P_{3.2.1.2}}{P_{\delta 3.2.1.2}} \right), \quad Q_{3.2.2} = m_{3.2.2} \frac{P_{3.2.2}}{P_{\delta 3.2.2}},$$

$$Q_{3.2.3} = m_{3.2.3} \left(m_{3.2.3.1} \frac{P_{3.2.3.1}}{P_{\delta 3.2.3.1}} + m_{3.2.3.2} \frac{P_{3.2.3.2}}{P_{\delta 3.2.3.2}} + m_{3.2.3.3} \frac{P_{3.2.3.3}}{P_{\delta 3.2.3.3}} \right),$$

$$Q_{3.2.4} = m_{3.2.4} \left(m_{3.2.4.1} \frac{P_{3.2.4.1}}{P_{\delta 3.2.4.1}} + m_{3.2.4.2} \frac{P_{3.2.4.2}}{P_{\delta 3.2.4.2}} \right), \quad Q_{3.2.5} = m_{3.2.5} \left(m_{3.2.5.1} \frac{P_{3.2.5.1}}{P_{\delta 3.2.5.1}} + m_{3.2.5.2} \frac{P_{3.2.5.2}}{P_{\delta 3.2.5.2}} \right),$$

$$Q_{3.2.6} = m_{3.2.6} \left(Q_{3.2.6.1} + m_{3.2.6.2} \frac{P_{3.2.6.2}}{P_{\delta 3.2.6.2}} + m_{3.2.6.3} \frac{P_{3.2.6.3}}{P_{\delta 3.2.6.3}} + m_{3.2.6.4} \frac{P_{3.2.6.4}}{P_{\delta 3.2.6.4}} \right), \quad Q_{3.2.7} = m_{3.2.7} \frac{P_{3.2.7}}{P_{\delta 3.2.7}}, \quad (\Gamma.9)$$

$$Q_{3.3} = m_{3.3} \left(m_{3.3.1} \frac{P_{3.3.1}}{P_{\delta 3.3.1}} + m_{3.3.2} \frac{P_{3.3.2}}{P_{\delta 3.3.2}} \right), \quad Q_{3.4} = m_{3.4} \left(m_{3.4.1} \frac{P_{3.4.1}}{P_{\delta 3.4.1}} + m_{3.4.2} \frac{P_{3.4.2}}{P_{\delta 3.4.2}} \right),$$

$$Q_{3.5} = m_{3.5} \left(m_{3.5.1} \frac{P_{3.5.1}}{P_{\delta 3.5.1}} + m_{3.5.2} \frac{P_{3.5.2}}{P_{\delta 3.5.2}} \right), \quad Q_{3.6} = m_{3.6} (Q_{3.6.1} + Q_{3.6.2}), \quad (\Gamma.10)$$

$$Q_{3.6.1} = m_{3.6.1} \left(m_{3.6.1.1} \frac{P_{3.6.1.1}}{P_{\delta 3.6.1.1}} + m_{3.6.1.2} \frac{P_{3.6.1.2}}{P_{\delta 3.6.1.2}} + m_{3.6.1.3} \frac{P_{3.6.1.3}}{P_{\delta 3.6.1.3}} + m_{3.6.1.4} \frac{P_{3.6.1.4}}{P_{\delta 3.6.1.4}} \right),$$

$$Q_{3.6.2} = m_{3.6.2} \left(m_{3.6.2.1} \frac{P_{3.6.2.1}}{P_{\delta 3.6.2.1}} + m_{3.6.2.2} \left(m_{3.6.2.2.1} \frac{P_{3.6.2.2.1}}{P_{\delta 3.6.2.2.1}} + m_{3.6.2.2.2} \frac{P_{3.6.2.2.2}}{P_{\delta 3.6.2.2.2}} \right) + m_{3.6.2.3} \frac{P_{3.6.2.3}}{P_{\delta 3.6.2.3}} \right), \quad (\Gamma.11)$$

$$Q_{3.7} = m_{3.7} (Q_{3.7.1} + Q_{3.7.2}), \quad (\Gamma.12)$$

$$Q_{3.7.1} = m_{3.7.1} \left(m_{3.7.1.1} \frac{P_{3.7.1.1}}{P_{\delta 3.7.1.1}} + m_{3.7.1.2} \frac{P_{3.7.1.2}}{P_{\delta 3.7.1.2}} + m_{3.7.1.3} \frac{P_{3.7.1.3}}{P_{\delta 3.7.1.3}} + m_{3.7.1.4} \frac{P_{3.7.1.4}}{P_{\delta 3.7.1.4}} \right),$$

$$Q_{3.7.2} = m_{3.7.2} \left(m_{3.7.2.1} \frac{P_{3.7.2.1}}{P_{\delta 3.7.2.1}} + m_{3.7.2.2} \frac{P_{3.7.2.2}}{P_{\delta 3.7.2.2}} + m_{3.7.2.3} \frac{P_{3.7.2.3}}{P_{\delta 3.7.2.3}} + m_{3.7.2.4} \frac{P_{3.7.2.4}}{P_{\delta 3.7.2.4}} \right), \quad (\Gamma.13)$$

$$Q_{3.8} = m_{3.8} (Q_{3.8.1} + Q_{3.8.2} + Q_{3.8.3}), \quad (\Gamma.14)$$

$$Q_{3.8.1} = m_{3.8.1} \left(m_{3.8.1.1} \frac{P_{3.8.1.1}}{P_{\delta 3.8.1.1}} + m_{3.8.1.2} \frac{P_{3.8.1.2}}{P_{\delta 3.8.1.2}} \right), \quad Q_{3.8.2} = m_{3.8.2} \left(m_{3.8.2.1} \frac{P_{3.8.2.1}}{P_{\delta 3.8.2.1}} + m_{3.8.2.2} \frac{P_{3.8.2.2}}{P_{\delta 3.8.2.2}} \right),$$

$$Q_{3.8.3} = m_{3.8.3} \left(m_{3.8.3.1} \frac{P_{3.8.3.1}}{P_{\delta 3.8.3.1}} + m_{3.8.3.2} \frac{P_{3.8.3.2}}{P_{\delta 3.8.3.2}} \right), \quad (\Gamma.15)$$

$$m_{3.1} + m_{3.2} + m_{3.3} + m_{3.4} + m_{3.5} + m_{3.6} + m_{3.7} + m_{3.8} = 1, \quad (\Gamma.16)$$

$$m_{3.1.1} + m_{3.1.2} + m_{3.1.3} + m_{3.1.4} + m_{3.1.5} + m_{3.1.6} + m_{3.1.7} = 1, \quad (\Gamma.17)$$

$$m_{3.1.1.1} + m_{3.1.1.2} = 1, \quad m_{3.1.2.1} + m_{3.1.2.2} = 1, \quad m_{3.1.3.1} + m_{3.1.3.2} + m_{3.1.3.3} = 1,$$

$$m_{3.1.3.2.1} + m_{3.1.3.2.2} + m_{3.1.3.2.3} + m_{3.1.3.2.4} = 1, \quad m_{3.1.4.1} + m_{3.1.4.2} = 1, \quad m_{3.1.5.1} + m_{3.1.5.2} = 1,$$

$$m_{3.1.6.1} + m_{3.1.6.2} + m_{3.1.6.3} + m_{3.1.6.4} = 1, \quad m_{3.1.6.1.1} + m_{3.1.6.1.2} = 1, \quad (\Gamma.18)$$

$$m_{3.2.1} + m_{3.2.2} + m_{3.2.3} + m_{3.2.4} + m_{3.2.5} + m_{3.2.6} + m_{3.2.7} = 1, \quad (\Gamma.19)$$

$$m_{3.2.1.1} + m_{3.2.1.2} = 1, \quad m_{3.2.3.1} + m_{3.2.3.2} + m_{3.2.3.3} = 1, \quad m_{3.2.4.1} + m_{3.2.4.2} = 1, \quad m_{3.2.5.1} + m_{3.2.5.2} = 1,$$

$$m_{3.2.6.1} + m_{3.2.6.2} + m_{3.2.6.3} + m_{3.2.6.4} = 1, \quad m_{3.2.6.1.1} + m_{3.2.6.1.2} = 1, \quad (\Gamma.20)$$

$$m_{3.3.1} + m_{3.3.2} = 1, \quad m_{3.4.1} + m_{3.4.2} = 1, \quad m_{3.5.1} + m_{3.5.2} = 1, \quad m_{3.6.1} + m_{3.6.2} = 1, \quad (\Gamma.21)$$

$$m_{3.6.1.1} + m_{3.6.1.2} + m_{3.6.1.3} + m_{3.6.1.4} = 1, \quad m_{3.6.2.1} + m_{3.6.2.2} + m_{3.6.2.3} = 1, \quad m_{3.6.2.2.1} + m_{3.6.2.2.2} = 1, \quad (\Gamma.22)$$

$$m_{3.7.1} + m_{3.7.2} = 1, \quad m_{3.7.1.1} + m_{3.7.1.2} + m_{3.7.1.3} + m_{3.7.1.4} = 1, \quad m_{3.7.2.1} + m_{3.7.2.2} + m_{3.7.2.3} + m_{3.7.2.4} = 1, \quad (\Gamma.23)$$

$$m_{3.8.1} + m_{3.8.2} + m_{3.8.3} = 1, \quad m_{3.8.1.1} + m_{3.8.1.2} = 1, \quad m_{3.8.2.1} + m_{3.8.2.2} = 1, \quad m_{3.8.3.1} + m_{3.8.3.2} = 1. \quad (\Gamma.24)$$

ДОДАТОК Д

Вирази для обчислення комплексного показника ефективності організаційної роботи науково-педагогічних працівників Q_4

$$Q_4 = m_4(Q_{4.1} + Q_{4.2} + Q_{4.3} + Q_{4.4} + Q_{4.5} + Q_{4.6} + Q_{4.7} + Q_{4.8} + Q_{4.9}), \quad (Д.1)$$

$$Q_{4.1} = m_{4.1} \left(m_{4.1.1} \frac{P_{4.1.1}}{P_{\delta 4.1.1}} + m_{4.1.2} \frac{P_{4.1.2}}{P_{\delta 4.1.2}} + m_{4.1.3} \frac{P_{4.1.3}}{P_{\delta 4.1.3}} + m_{4.1.4} \frac{P_{4.1.4}}{P_{\delta 4.1.4}} \right),$$

$$Q_{4.2} = m_{4.2} \left(m_{4.2.1} \frac{P_{4.2.1}}{P_{\delta 4.2.1}} + m_{4.2.2} \frac{P_{4.2.2}}{P_{\delta 4.2.2}} + m_{4.2.3} \frac{P_{4.2.3}}{P_{\delta 4.2.3}} + m_{4.2.4} \frac{P_{4.2.4}}{P_{\delta 4.2.4}} \right), \quad Q_{4.3} = m_{4.3} \frac{P_{4.3}}{P_{\delta 4.3}},$$

$$Q_{4.4} = m_{4.4} \left(m_{4.4.1} \frac{P_{4.4.1}}{P_{\delta 4.4.1}} + m_{4.4.2} \frac{P_{4.4.2}}{P_{\delta 4.4.2}} + m_{4.4.3} \frac{P_{4.4.3}}{P_{\delta 4.4.3}} + m_{4.4.4} \frac{P_{4.4.4}}{P_{\delta 4.4.4}} \right),$$

$$Q_{4.5} = m_{4.5} \left(m_{4.5.1} \frac{P_{4.5.1}}{P_{\delta 4.5.1}} + Q_{4.5.2} + Q_{4.5.3} \right), \quad (Д.2)$$

$$Q_{4.5.2} = m_{4.5.2} \left(m_{4.5.2.1} \frac{P_{4.5.2.1}}{P_{\delta 4.5.2.1}} + m_{4.5.2.2} \frac{P_{4.5.2.2}}{P_{\delta 4.5.2.2}} + m_{4.5.2.3} \frac{P_{4.5.2.3}}{P_{\delta 4.5.2.3}} + m_{4.5.2.4} \frac{P_{4.5.2.4}}{P_{\delta 4.5.2.4}} \right),$$

$$Q_{4.5.3} = m_{4.5.3} \left(m_{4.5.3.1} \frac{P_{4.5.3.1}}{P_{\delta 4.5.3.1}} + m_{4.5.3.2} \frac{P_{4.5.3.2}}{P_{\delta 4.5.3.2}} + m_{4.5.3.3} \frac{P_{4.5.3.3}}{P_{\delta 4.5.3.3}} + m_{4.5.3.4} \frac{P_{4.5.3.4}}{P_{\delta 4.5.3.4}} \right), \quad (Д.3)$$

$$Q_{4.6} = m_{4.6} \frac{P_{4.6}}{P_{\delta 4.6}}, \quad Q_{4.7} = m_{4.7} \frac{P_{4.7}}{P_{\delta 4.7}},$$

$$Q_{4.8} = m_{4.8} \left(m_{4.8.1} \frac{P_{4.8.1}}{P_{\delta 4.8.1}} + m_{4.8.2} \frac{P_{4.8.2}}{P_{\delta 4.8.2}} + m_{4.8.3} \frac{P_{4.8.3}}{P_{\delta 4.8.3}} + m_{4.8.4} \frac{P_{4.8.4}}{P_{\delta 4.8.4}} \right),$$

$$Q_{4.9} = m_{4.9} \left(m_{4.9.1} \frac{P_{4.9.1}}{P_{\delta 4.9.1}} + m_{4.9.2} \frac{P_{4.9.2}}{P_{\delta 4.9.2}} \right), \quad (Д.4)$$

$$m_{4.1} + m_{4.2} + m_{4.3} + m_{4.4} + m_{4.5} + m_{4.6} + m_{4.7} + m_{4.8} + m_{4.9} = 1, \quad (Д.5)$$

$$m_{4.1.1} + m_{4.1.2} + m_{4.1.3} + m_{4.1.4} = 1, \quad m_{4.2.1} + m_{4.2.2} + m_{4.2.3} + m_{4.2.4} = 1,$$

$$m_{4.4.1} + m_{4.4.2} + m_{4.4.3} + m_{4.4.4} = 1, \quad m_{4.5.1} + m_{4.5.2} + m_{4.5.3} = 1, \quad (Д.6)$$

$$m_{4.5.2.1} + m_{4.5.2.2} + m_{4.5.2.3} + m_{4.5.2.4} = 1, \quad m_{4.5.3.1} + m_{4.5.3.2} + m_{4.5.3.3} + m_{4.5.3.4} = 1, \quad (Д.7)$$

$$m_{4.8.1} + m_{4.8.2} + m_{4.8.3} + m_{4.8.4} = 1, \quad (Д.8)$$

$$m_{4.9.1} + m_{4.9.2} = 1. \quad (Д.9)$$

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача вищої освіти групи ЕТз-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ДУДАРЄВА ІГОРЯ МИКОЛАЙОВИЧА

на тему: «Удосконалення системи оцінювання та стимулювання персоналу у закладі вищої освіти»

Новизна постановки і розроблення задачі: тема проведеного дослідження є актуальною, оскільки об'єктивне та прозоре оцінювання персоналу закладів вищої освіти дозволить забезпечити ефективне його стимулювання; для удосконалення системи оцінювання та стимулювання діяльності персоналу закладів вищої освіти здобувачем вперше складено математичну модель для обчислення комплексного показника ефективності роботи науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти.

Використання наукових методів дослідження: у кваліфікаційній роботі використані наукові методи, зокрема, систематизації та узагальнення, методи системного підходу, статистичного та порівняльного аналізу, SWOT-аналіз та математичного моделювання.

Обґрунтованість висновків і пропозицій: висновки та пропозиції у магістерській роботі є обґрунтованими, оскільки базуються на результатах проведеного аналізу стану питання, зокрема теоретичних концепцій оцінювання та стимулювання діяльності працівників, дослідженні системи рейтингування та преміювання працівників в ЛНТУ, що дозволило напрацювати раціональні пропозиції щодо її удосконалення.

Участь здобувач вищої освіти у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення /ідеї/, методики: здобувач самостійно провів критичний огляд наукової інформації з досліджуваного питання, проаналізував систему рейтингування та преміювання науково-педагогічних працівників у ЛНТУ, що дозволило запропонувати удосконалену систему оцінювання та стимулювання діяльності персоналу закладів вищої освіти, яка може бути впроваджена на загальнодержавному рівні.

Вміння здобувача вищої освіти чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його: матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко та грамотно, усі твердження аргументовані; кваліфікаційна робота оформлена відповідно до вимог методичних рекомендацій; зроблені коректні посилання на джерела використаної інформації з належним оформленням цих посилань у текстовій частині роботи.

Недоліки роботи (змістової частини роботи): при аналізі системи рейтингування та преміювання науково-педагогічних працівників у ЛНТУ доцільно було подати інформацію щодо кількості працівників (частку від загальної кількості), які отримали премії; також доцільно було подати методику обчислення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників.

Загальний висновок: викладений в роботі матеріал та загальні висновки свідчать, що магістрантом вирішені поставлені завдання дослідження, внаслідок чого досягнута його мета. Кваліфікаційна робота повністю відповідає вимогам, які висуваються до магістерських робіт. Вказані зауваження мають рекомендаційний характер, тому робота заслуговує відмінної оцінки, а її автору, Дудареву І.М., може бути присвоєна кваліфікація магістр менеджменту.

Рецензент:

доктор економічних наук,
професор, проректор з науково-педагогічної роботи та досліджень
Луцького національного технічного
університету

«04» грудня 2024 р.



