



RS Global
Journals

Scholarly Publisher
RS Global Sp. z O.O.
ISNI: 0000 0004 8495 2390

Dolna 17, Warsaw, Poland 00-773
Tel: +48 226 0 227 03
Email: editorial_office@rsglobal.pl

JOURNAL	International Journal of Innovative Technologies in Social Science
p-ISSN	2544-9338
e-ISSN	2544-9435
PUBLISHER	RS Global Sp. z O.O., Poland
ARTICLE TITLE	МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДАЛЕНО ВИКЛАДАЧІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ
AUTHOR(S)	Лозова Олена Василівна, Білан Ольга Анатоліївна, Новикова Лариса Георгіївна, Марченко-Толста Катерина Сергіївна
ARTICLE INFO	Olena Lozova, Olga Bilan, Larysa Novykova, Kateryna Marchenko-Tolsta. (2021) Methods to Motivate Remote Teachers in a Pandemic Environment. International Journal of Innovative Technologies in Social Science. 2(30). doi: 10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7534
DOI	https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7534
RECEIVED	22 February 2021
ACCEPTED	12 April 2021
PUBLISHED	17 April 2021
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License .

© The author(s) 2021. This publication is an open access article.

МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДАЛЕНО ВИКЛАДАЧІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Лозова Олена Василівна, к.фарм.н., доцент кафедри фармацевтичної і біологічної хімії, фармакогнозії, декан фармацевтичного факультету, ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9594-3815>

Білан Ольга Анатоліївна, старший викладач кафедри фармацевтичної і біологічної хімії, фармакогнозії, ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2720-6864>

Новикова Лариса Георгіївна, старший викладач кафедри фармацевтичного менеджменту, клінічної фармації, технології ліків, ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5103-1016>

Марченко-Толста Катерина Сергіївна, асистент кафедри фармакології, клінічної фармакології, патофізіології, ПВНЗ «Київський медичний університет», м. Київ, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7744-5874>

DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7534

ARTICLE INFO

Received 22 February 2021

Accepted 12 April 2021

Published 17 April 2021

KEYWORDS

motivation; e-learning;
burnout prevention;
organization of remote work.

ABSTRACT

The article examines the factors that affect the success of university remote teachers in a pandemic environment, the importance of maintaining the work motivation of teachers to ensure high performance e-learning, and the need for joint efforts by teachers and university administration to prevent professional burnout and maintain a sense of belonging to the team.

Citation: Olena Lozova, Olga Bilan, Larysa Novykova, Kateryna Marchenko-Tolsta. (2021) Methods to Motivate Remote Teachers in a Pandemic Environment. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2(30). doi: 10.31435/rsglobal_ijitss/30062021/7534

Copyright: © 2021 Olena Lozova, Olga Bilan, Larysa Novykova, Kateryna Marchenko-Tolsta. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

Вступ. В зв'язку з введенням карантину через пандемію коронавірусної інфекції *Covid-19* навесні 2020 року, ЗВО змушені були екстрено перейти до інтенсивного використання інформаційно-комунікаційних технологій навчання (електронного навчання, *e-learning*). На той момент більшість викладачів не мали ані необхідних компетенцій, ані досвіду дистанційної роботи, тому їм довелося опановувати нові методи та технології одночасно з процесом навчання. Адміністрація ЗВО та студенти також не були готові до змін, що створювало додаткові проблеми — організаційні, управлінські, комунікаційні. Ситуацію ускладнювали вимоги соціального дистанціювання, адже педагоги орієнтовані, в першу чергу, на комунікацію. До того ж студенти були серйозно фрустровані зміною способу навчання, стилем життя та втратою можливостей особистого спілкування з викладачами та однокурсниками, тому вимагали більшої уваги. Все це призвело до серйозних перевантажень і стресів у викладачів, і, як наслідок, до збільшення ризику їх «професійного вигорання» (*burnout*).

Вигорання («стан емоційного, фізичного і психічного виснаження, викликаний надмірним і/або тривалим стресом», *H. Freudenberger*) призводить до падіння продуктивності викладачів, зниження їх мотивації та інтересу до роботи, байдужості до колег і студентів,

збільшення кількості лікарняних. Щоб забезпечити високий рівень продуктивності та не допускати професійного вигорання необхідно підтримувати у них високий рівень мотивації під час роботи у віддаленому режимі.

Результати й обговорення. Дистанційна робота й раніше досить широко використовувалася в деяких секторах бізнесу, таких як *IT*, ритейл, консультування тощо. Цей вид зайнятості має багато переваг. Для роботодавця це, в першу чергу, зниження витрат (оренда приміщення, амортизація обладнання, витратні матеріали і т. п.) і зріст продуктивності, а для працівників:

- зниження ризику захворіти та поліпшення стану здоров'я в цілому (за даними досліджень, щоденні витрати часу на дорогу до роботи викликають підвищення рівня цукру та холестерину крові, а також зростання ризику виникнення депресії [1]);

- поліпшення балансу робота/життя (*work/life balance*), в першу чергу, за рахунок економії часу на дорогу та можливість витратити вивільнені години на сім'ю, вирішення побутових проблем, підвищення кваліфікації або хобі;

- незалежність від місця роботи (*location independence*), можливість жити в більш комфортному місті або за містом);

- більш зручне робоче місце, більш гнучкий робочий графік, поліпшення концентрації уваги (менше відволікань і переривань, шуму та офісних інтриг);

- скорочення витрат (на дорогу, обіди, одяг і т. д.);

- можливість самостійно приймати рішення.

Але у дистанційної роботи є й недоліки. Для роботодавця це складнощі в організації та координації роботи, реалізації функцій управління та контролю, а також погіршення психологічного клімату в колективі, збільшення кількості конфліктів між працівниками. Для працівників:

- Нестача/відсутність необхідних компетенцій. Брак досвіду організації *e-learning*. Необхідність постійно підвищувати кваліфікацію, освоювати нові технології та методи роботи, а також нові форми контролю.

- Зміна звичного ритму життя та графіка роботи.

- Відволікаючі фактори (сімейні та побутові проблеми, спілкування з дітьми та іншими членами сім'ї).

- Відсутність доступу до необхідної інформації або складності в її отриманні від керівників і колег.

- Нестача комунікації та соціальних взаємодій з колегами та студентами заважає оперативно вирішувати виникаючі проблеми, почуття ізоляції викликає нестабільний емоційний стан і навіть проблеми з психічним здоров'ям (стрес, підвищена тривожність, депресія). Важливість фактора «особисті контакти» в структурі задоволеності працівників підтверджують опитування: мотивуючою вважають дистанційну роботу тільки 12% респондентів [9]. Водночас фахівці відзначають виникнення ефекту «втоми» від комунікації в відеоформаті (*video call fatigue*).

- Посилення елементів самоексплуатації (робочі дні в домашньому офісі стають довшими, межа між роботою та дозвіллям розмивається), що призводить до зайвого залучення до роботи та трудового вигорання (*work engagement and workaholism*) а в результаті — до перевтоми, нестачі рухової активності, стресів, підвищеної тривожності та зросту захворюваності.

За останні 100 років вчені та практики провели численні дослідження мотивації працівників [10]. І хоча об'єктом вивчення були традиційні робочі місця, більшість рекомендацій з мотивації персоналу цілком можна застосувати й до віддаленої роботи.

Відповідно до теорії самовизначення (*Self-determination Theory, SDT*), виділяється 2 типи мотивації: **контрольована** (обумовлена зовнішніми факторами, такими як винагорода, уникнення негативних наслідків і тиску) та **автономна** (обумовлена інтересом). Дослідження вчених [6] показали, що надання співробітникам більшої самостійності в прийнятті рішень замість посиленого контролю сприяє формуванню автономної мотивації. При віддаленій роботі більш незалежна поведінка є передумовою гарних результатів, тому більш ефективною стратегією для керівництва ЗВО буде надавати викладачам більше свободи й довіри, а не намагатися в усьому їх контролювати.

Встановлення довіри підвищує продуктивність співробітників й їх відповідальність за свою роботу, а також знижує рівень стресу [3]. У той же час більшість керівників і адміністраторів не

володіють компетенціями, необхідними для роботи в нових умовах. Найчастіше вони намагаються утримати керування за рахунок посилення заходів контролю. Наприклад, дослідження фахівців компанії «TOP10VPN» [7] показало, що в квітні 2020 роки кількість запитів «як контролювати співробітників, що працюють на дому» у пошуковій системі Google збільшилася на 1705%, а в травні — на 652% в порівнянні з попереднім роком. Крім того, за 9 місяців 2020 року (з початку пандемії) на 87% зріс глобальний попит на програмне забезпечення, яке використовується для віддаленого спостереження за співробітниками.

Сенді Стейплз (*Sandy Staples*), професор менеджменту *Smith School of Business (Queen's University, Canada)* виділяє 2 типи довіри [11]:

1) засноване на **пізнанні** (або продемонстрованої компетентності та відповідальності), що спирається на факти та вимірювання;

2) засноване на **впливі** (або емоційних зв'язках між людьми), що спирається на щирі турботи людей.

Дані досліджень показують, що при віддаленій роботі довіра, заснована на пізнанні, набагато ефективніша. Тому керівники викладачів, що працюють віддалено, повинні демонструвати професіоналізм і відповідальність.

Щоб підтримувати високу вмотивованість викладачів, адміністрація ЗВО може:

1. Надати викладачам необхідне обладнання для організації «домашнього офісу» (робочого місця), а також оплату необхідних засобів зв'язку (телефон, доступ до інтернету).

2. Організувати навчання (необхідні для e-learning інструменти).

3. Забезпечити технічну підтримку викладачів на першому етапі освоєння програмного забезпечення, а також організаційну підтримку на подальших етапах. Не перевантажувати персонал занадто великою кількістю технологій та нової інформації.

4. Постійно підтримувати робочу комунікацію, оперативно допомагати викладачам у вирішенні виникаючих проблем, своєчасно відповідати на питання. Використовувати різні методи комунікації: електронна пошта, відеоконференції (зоровий контакт допомагає зменшити почуття ізоляції), чати і т. д. Встановити «правила взаємодії»: як і коли протягом робочого дня можна зв'язатися з адміністративними працівниками. Консолідувати всю необхідну для роботи інформацію в одному місці (корпоративний сайт/сторінка в *Facebook*, інформаційна розсилка і т. п.) та регулярно її оновлювати. Це допоможе співробітникам бути в курсі подій та відчувати свою причетність до життя організації.

5. Розробити шаблони (уніфіковані бланки, що легко заповнюються, таблиці, заявки, звіти і т. п.) для викладачів і розмістити їх на корпоративному сайті.

6. Регулярно надавати зворотний зв'язок — конструктивний та персоналізований: що саме добре виходить у даного викладача [4].

7. Дотримуватися меж особистого та робочого часу (наприклад, відправляти повідомлення та листи, робити дзвінки дозволено тільки в рамках робочого графіку). Постійна «заглибленість у справи» при роботі з дому створює більш високий ризик вигорання, ніж у звичному режимі.

8. Виявляти викладачів, які досягли успіхів у online-навчанні, та пропонувати їм стати експертами в цій галузі. Створити умови (форум, чат, розділ вузівського сайту і т. п.), за яких вони змогли б ділитися своїм досвідом, відповідати на запитання колег, допомагати їм у важких ситуаціях, а також винагороджувати кращих наставників [8].

9. Заохочувати професійний розвиток викладачів (участь у відео-конференціях, вебінарах і т. п.), та створювати для цього умови.

10. Надавати викладачам можливості для віддаленої соціальної взаємодії (в тому числі й по неробочим питанням): на корпоративній сторінці *Facebook*, в чаті на корпоративному сайті і т. п.

11. Організувати віртуальні святкові дні для персоналу (наприклад, віртуальні вечірки з піцою в *Zoom*), різні конкурси («Кращий рецепт», «Комплекс вправ для розвантаження очей» і т. п.) та віртуальні виставки («Моє домашнє робоче місце», «Моє хобі» і т. п.). Це дуже важливо для збереження у людей почуття приналежності до колективу, адже, за даними дослідження компанії *Igloo*, близько 70% співробітників, що працюють віддалено, відчувають себе відсторонено [2].

12. Заохочувати викладачів (регулярні премії, подарунки до свят і пам'ятних дат), а також надавати їм емоційну підтримку — прислухатися до тривог і турбот людей, співпереживати їх труднощам, допомагати впоратися зі стресом [5]. Визнавати досягнення та успіхи (навіть невеликі), особливо в організації комунікації та допомоги колегам.

13. Уникати дріб'язкового контролю, не допускати мікроменеджменту.

Викладачі, зі свого боку, можуть багато чого зробити, щоб підтримувати у себе високий рівень працездатності та мотивації:

1. Дотримуватися робочого режиму, як і при навчанні в аудиторіях. Фіксований початок робочого дня допоможе налаштуватися на виконання завдань, а регулярні перерви дадуть можливість переключитися та відпочити (вставити й розминатися краще кожні півгодини).

2. Організувати зручне, ергономічне робоче місце.

3. Дотримуватися робочого дрес-коду. Блейк Ешфорт (*Blake Ashforth*), професор менеджменту університету Арізони (США), вважає, що одяг впливає на продуктивність і настрій людини. Зміна домашнього одягу на діловий, переміщення з дому на роботу — це «перехідні дії», які допомагають нам розмежувати робочі та неробочі ролі.

4. Утримувати увагу та виконувати все заплановане, допоможуть наступні поради:

- ставити невеликі, досяжні цілі;

- складати список справ, планувати завдання на день і обов'язково відзначати в кінці дня, що зроблено;

- найважчі та неприємні справи робити з ранку;

- ділити завдання на підзадачі, розставляти пріоритети та ставити собі контрольні терміни (це особливо важливо при поєднанні сімейних і робочих обов'язків).

5. Відповідно до Концепції безперервного професійного розвитку (*Continuing Professional Development, CPD*) постійно підвищувати рівень професіоналізму, розвивати нові компетенції, опановувати нові ролі.

6. Прибрати відволікаючі фактори (домочадці, домашні тварини), закрити доступ до улюблених сайтів і соцмереж. Не відволікатися на побутові питання, намагатися відключитися на час роботи від сімейних проблем.

7. Регулярно спілкуватися з колегами, причому не тільки на робочі теми.

8. Намагатися прийняти стиль мережевого спілкування. Без цього важко зрозуміти студентів, які з дитинства звикли до гаджетів, сприймають комунікаційні технології як невід'ємну частину свого життя та чекають, що всі інші будуть спілкуватися з ними в динамічній, двосторонній манері [6].

9. Вибираючи: написати лист або зателефонувати колезі, віддавати перевагу дзвінку/відеодзвінку. У живій розмові є емоції, вона викликає більше довіри; навіть віртуальний зоровий контакт зменшує роздратування, знижує страх і тривожність.

10. Навчитися винагороджувати себе за виконане завдання (чашечка кави, невелика прогулянка і т. д.).

11. Ділитися знаннями та досвідом з колегами. По-перше, це допомагає самому краще розібратися з новими технологіями, а по-друге, заслужена подяка дуже мотивує.

12. Підтримувати власне здоров'я в умовах вимушеної гіподинамії: дотримуватися режиму харчування, приділяти час активним фізичним вправам (зарядка, фізкультпаузи, прогулянки).

Висновки. Оскільки в умовах пандемії віддалена робота дедалі стає «новою нормальністю» (*new normal*), адміністрація ЗВО повинна постійно приділяти увагу підтримці високої мотивації до роботи та профілактиці професійного вигорання викладачів. Постійна допомога, заохочення, похвали, позитивні коментарі керівників мотивують викладачів, стимулюють їх самостійність і підвищують упевненість в собі. Все це разом формує відданість справі: викладачі не відчувають себе ізольованими, розуміють, що їх підтримують, про них піклуються. Позитивний психологічний клімат в колективі, ефективна організація роботи, визнання успіхів з боку адміністрації — ось головні чинники високої працездатності викладачів та умови профілактики їх професійного вигорання.

Викладачі медичних ЗВО, зі свого боку, повинні освоїти навички самоорганізації та самодисципліни, навчитися підтримувати власну мотивацію, без якої неможливо працювати з високою самовіддачею, а також піклуватися про власне здоров'я. На цьому наголошує й Женевська декларація Всесвітньої медичної асоціації (сучасний варіант клятви Гіппократа), яка ще у 2017 році була доповнена наступними словами: «Я буду піклуватися про власне здоров'я, благополуччя та здібності, щоб забезпечити допомогу на найвищому рівні» [12].

JITEPATYPA

1. 10 things your commute does to your body. (2020) Retrieved from <https://time.com/9912/10-things-your-commute-does-to-your-body>.
2. 2020 State of the Digital Workplace survey. (2020) Retrieved from www.igloosoftware.com/state-of-the-digital-workplace/.
3. Coronavirus disease (COVID-19): Health and safety in the workplace. (26 June 2020). Retrieved from <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-health-and-safety-in-the-workplace>.
4. Korzynski, P. (2013). Employee Motivation In New Working Environment. *International Journal of Academic Research*, 09(01), 144-188. DO - 10.7813/2075-4124.2013/5-5/B.28
5. Larson B., Vroman S., Makarius E., A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review* (03.18.2020). Retrieved from <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.
6. Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445-458.
7. Migliano S. Employee Surveillance Software Demand up 51% Since Start of Pandemic. Retrieved from www.top10vpn.com/research/investigations/covid-employee-surveillance.
8. Teacher Motivation During Distance Learning. (2018) Retrieved from www.pbisrewards.com/blog/teacher-motivation-during-distance-learning/.
9. Tovmasyan, G., Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25-35. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)
10. Sekhar, C., Patwardhan, M. & Singh, R.K. A literature review on motivation. *Glob Bus Perspect* 1, 471–487 (2013). <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
11. Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *J. Organ. End User Comput*, 13(2), 3-14. doi:10.4018/joec.2001040101
12. World Medical Association's Declaration of Geneva. (2017) Retrieved from www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-geneva.