

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-58>

УДК 331.3:37.07:378.11

## Проблеми та перспективи в управлінні мотивацією персоналу вищого навчального закладу

Чередник О.В.

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Донбаського державного педагогічного університету, м. Слов'янськ

На основі практичного підґрунтя у статті визначено низку проблем, які існують та виникають під час керівництва вищим навчальним закладом (ВНЗ), та особливості його кадрового потенціалу в сучасних умовах. Акцентовано увагу на важливості компетентнісного підходу до економічного складника проблем формування, використання та управління кадровим потенціалом менеджменту освіти. Висвітлено проблеми мотивації персоналу та шляхи її вирішення під час застосування ефективного контракту.

**Ключові слова:** управління, керівні кадри, освіта, інновації, трудові ресурси, оптимізація, освітній процес, мотивація.

Чередник Е.В. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ В УПРАВЛЕНИИ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

На основе практического обоснования в статье определен ряд проблем, которые существуют и возникают при управлении высшим учебным заведением, и особенности его кадрового потенциала в современных условиях. Акцентировано внимание на важности компетентностного подхода к экономической составляющей проблем формирования, использования и управления кадровым потенциалом менеджмента образования. Освещены проблемы мотивации персонала и пути ее решения при применении эффективного контракта.

**Ключевые слова:** управление, руководящие кадры, образование, инновации, трудовые ресурсы, оптимизация, образовательный процесс, мотивация.

Cherednik O.V. PROBLEMS AND PROSPECTS ARE IN A MANAGEMENT MOTIVATION OF PERSONNEL OF HIGHER SCIENTIFIC ESTABLISHMENT

On the basis of practical subsoil, in the article certainly row of problems which exist and arise up at guidance higher educational establishment, and feature of him, skilled potential in modern terms. Attention was accented on importance of the competencing going near the economic constituent of problems of forming, use and management of management of education skilled potential. In the article the problems of motivation of personnel and ways of its decision light up at application of effective contract.

**Keywords:** management, leading shots, education, innovations, labour resources, optimization, educational process, motivation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Система освіти в Україні, і вищої освіти зокрема, постійно знаходиться у стані реформування. Прийняті закони «Про вищу освіту» [1] та «Про освіту» кардинально змінюють як структуру вищих освітніх закладів, так режими їх функціонування. Ці зміни викликані бажанням інтегрування української системи освіти з європейською та іншими міжнародними освітніми програмами.

Суттєвим залишається відставання від розвинених країн світу щодо практичного формування і теоретичного підкріплення державно-громадської системи управління освітою, децентралізації управління освітою, підготовки керівних кадрів на засадах компетентнісного підходу тощо.

Більшість підходів до вдосконалення управління освітою, які висвітлені в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, є декларативними і не мають комплексного характеру і ґрунтового науково-теоретичного підкріплення [2]. Те ж саме стосується й стратегії розвитку університетської освіти [3].

За останній час за рахунок комп'ютеризації значно зросли потоки інформації, обсяги документопотоків, але ніхто не переглянув підходів до визначення трудомісткості робіт та необхідності перегляду структури й складу навчальних закладів.

Нині система освіти набуває рис комерціалізації, все ширше говорять про маркетинговий підхід до роботи освітніх закладів, тому й

методи менеджменту організацій входять усе ширше в систему освіти. Але застосування засад менеджменту в освіті вимагає врахування специфіки навчальних закладів порівняно з соціальними системами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні, методичні та прикладні питання багатоаспектної проблеми управління персоналом ВНЗ були й залишаються об'єктом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблеми досліджували зарубіжні вчені: В.Р. Весніна, М.В. Грачова, Л.Д. Гітельман, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, Л. Євченко, С.А. Карташова, А.І. Кітова, Н. Корнеліуса, І.Д. Ладанова, А.А. Лобанова, Ф. Лютенса, Н.К. Маусова, Ю.Г. Одегова, В.П. Пугачова, А. Сауліна, С.В. Шекшні, Л. Якоккі та ін.

Вивченню проблеми впровадження сучасних інновацій в управління навчальним процесом приділяють увагу вітчизняні науковці: Д.О. Баюра [4], Н.Б. Березанська [5], О.С. Біліченко [6], О.А. Бутакова [7], О.О. Гусаров [8], В.І. Дериховська [9], В.М. Кузьмін [10], О.І. Мармаза [11; 12], І. Найд'юнов [13], Л.П. Пуховська [14], О.В. Сардак [15] та ін.

Разом із тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методологічних підходів до управління персоналом ВНЗ у рамках нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів ВНЗ.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Управління кадрами – багатограний і винятково складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Методи управління підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Метою статті є дослідження економічного складника проблем формування, використання й управління кадровим потенціалом менеджменту в освіті та визначення основних шляхів вирішення кадрових проблем управлінської ланки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проголошена в рамках Стратегії «Європа – 2020» флагаманська ініціатива «Програма для нових умінь та робочих місць», яка спрямована на розвиток трудових ресурсів країн – членів ЄС, передбачає розширення можливостей людей завдяки розвитку їхніх навичок упродовж життя та адаптації до нових обставин і професійних змін в умовах економіки, що ґрунтується на знаннях

та інноваціях, на основі безперервної професійної освіти і навчання [3, с. 12–13, 22]. З урахуванням вибраного Україною напрямку на євроінтеграцію перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема активізації процесів розвитку персоналу, оскільки, за висновками аналітиків, рівень професійної підготовки найманих працівників в Україні сьогодні не відповідає вимогам промислового сектору країни, внаслідок чого спостерігається системне незадоволення попиту працедавців саме на висококваліфіковану робочу силу [2, с. 118]. Практика державного регулювання сфери професійного навчання та розвитку персоналу передових країн світової спільноти свідчить про розширення галузі вживання економічних стимуляторів, що впливають на динаміку відтворення та накопичення трудового потенціалу країни, якісні складники підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Доцільність їх використання, зокрема в умовах жорсткого дефіциту бюджетних коштів в Україні, зумовлена тим, що вони забезпечують перерозподіл джерел фінансування сфери професійного розвитку персоналу на підприємствах між урядом, підприємцями і працівниками за збереження паритету інтересів усіх зацікавлених сторін [4, с. 213].

Сьогодні проходить впровадження інноваційних рішень, підходів і технологій у науково-методичне забезпечення та організацію навчально-виховного процесу у вищій школі. Запровадження інноваційного підходу до розроблення складників галузевих стандартів вищої освіти проводиться з метою переходу до нового покоління галузевих стандартів на основі компетентнісного підходу [5, с. 101].

В умовах науково-технологічної революції життєвий цикл сучасних технологій стає меншим, аніж термін професійної діяльності фахівця [6, с. 121]. За цих умов домінуючим в освіті стає формування здатності фахівця на основі відповідної фундаментальної освіти перебудовувати систему власної професійної діяльності з урахуванням соціально значущих цілей та нормативних обмежень, тобто формування особистісних характеристик майбутнього фахівця. Якщо визначити за головну мету діяльності системи вищої освіти підготовку такого фахівця, то процес навчання доцільно організувати так, щоб забезпечувався всебічний розвиток особистості майбутнього фахівця. Засобом формування особистості при цьому стають освітні технології, продуктом діяльності –

особистість випускника вищого навчального закладу, який має бути компетентним не лише в професійній галузі, а й мати активну життєву позицію, високий рівень громадянської свідомості, бути компетентним під час вирішення будь-яких завдань, які ставить перед ним життя [7, с. 18].

Сучасний ВНЗ – це складна організаційна система, ефективність функціонування якої істотно залежить від якості організаційного управління нею. Жодне з інших підприємств або установ не може зрівнятися з навчальним закладом за кількістю вчених і висококваліфікованих працівників. Здавалося б, що така установа, як ВНЗ, має діяти раціонально, прагнучи до досягнення власних цілей. Однак практика показує, що в плануванні діяльності закладу та його підрозділів часто присутній суб'єктивний чинник, проявляються нездатність передбачати повною мірою наслідки прийнятих рішень, небажання знаходити компромісні варіанти дій.

Одним із завдань у сфері планування навчального процесу у ВНЗ є формування штату професорсько-викладацького складу (ПВС). Простір рішень під час формування штату ПВС у виші передусім визначається такими функціями, які є основою управління:

- 1) комплектування штату з осіб, що задовольняють вимогам, які заклад висуває до майбутніх співробітників;
- 2) підвищення кваліфікації персоналу;
- 3) розподіл трудових ресурсів, тобто розстановка кадрів і призначення на посади;
- 4) оцінка ефективності персоналу, оплата і стимулювання.

Нині під час комплектування штатів доводиться враховувати безліч різних за ступенем важливості чинників, наявність яких зумовлена взаємними вимогами, що висуваються колективом, окремими індивідуумами і ВНЗ один до одного. Процес пошуку оптимального або просто прийняттого в якомусь сенсі управління трудовими ресурсами у цих умовах носить інтуїтивний характер і здійснюється методом проб і помилок, що часто призводить не тільки до значних матеріальних втрат, а й до втрати якості підготовки фахівців.

У сучасній науковій літературі питанням ефективності управління трудовими ресурсами відводиться значне місце. Як правило, ця проблема висвітлюється переважно в економічному аспекті й стосовно управління підприємствами [8, с. 218]. Тим не менше наукові основи ефективного управління в економіці можуть бути широко використані і

в управлінні ВНЗ. Реальне поліпшення функціонування організації можливо на основі теорії прийняття рішень, причому найбільш доступним способом знаходження оптимальних рішень є методи дослідження операцій у галузі управління такими ресурсами. З усіх наявних методів дослідження операцій під час моделювання завдань управління трудовими ресурсами найбільше застосування знайшли методи динамічного програмування (завдання планування робочої сили) [9, с. 42].

У ВНЗ залежно від вартісних показників може бути більш вигідним відхилення чисельності викладачів як в один, так і в інший бік від мінімальних потреб. Як правило, в освітніх закладах сформований постійний «фонд робочої сили». Обсяг навчального навантаження часто поглинається за рахунок понаднормового часу роботи викладачів (сумісництва, погодинної оплати). Водночас для задоволення потреб викладачів для нововідкритих спеціальностей неможливо обійтися без висококваліфікованих фахівців, наймання яких пов'язане з додатковими витратами (підйомними, кредитами на житло тощо). Заклад може нести витрати на організацію перепідготовки і підвищення кваліфікації штатних співробітників для нововідкритих спеціальностей.

Наш час орієнтує національну економіку на постіндустріальний тип розвитку, якому відповідає «управління людськими ресурсами». Вища освіта, будучи одним із найважливіших чинників розвитку економіки, має повною мірою відповідати не тільки підвищеним вимогам до якості освіти, а й сприяти максимально повній реалізації кадрового потенціалу. Тип «управління людськими ресурсами» передбачає оцінку персоналу, мотивацію праці та її розвиток, смисловий зміст яких в постіндустріальному суспільстві набуває дещо інший зміст [10, с. 186]. Так, мотивація праці повинна орієнтувати організацію на не протиставлення стратегічних цілей розвитку навчального закладу потребам співробітників, оцінка персоналу – бути основою для прийняття управлінських рішень, а оскільки персонал є стратегічним ресурсом конкурентної переваги вишу, його необхідно не тільки підтримувати, а й розвивати [10, с. 189].

Система управління персоналом у вищій школі потребує вдосконалення, що полягає у створенні передумов для переходу від симбіозного типу «управління персоналом» з елементами «управління трудовими ресурсами» до типу «управління людськими ресурсами» [11, с. 12–18].

На підставі численних досліджень виявлено, що мотиваційне ядро сформували мотиви, пов'язані зі змістом праці і специфічним кліматом навчального закладу.

Мотиви, що відображають змістовний бік викладацької праці, будучи суто внутрішніми, «випадають» із зовнішнього мотиваційного впливу, тому менеджмент ВНЗ повинен сконцентрувати свою увагу на розвитку та підтримці організаційної культури навчального закладу, формуванні дієвої кадрової політики, які є реальними важелями, підвищують трудову активність викладача [12, с. 68].

Мотивація професійної діяльності позавикладацького персоналу, як правило, не представлена в наукових роботах з удосконалення управління персоналом ВНЗ, проте заперечувати його величезний опосередкований вплив на якість здійснюваного освітнього процесу неможливо [13, с. 93].

Спираючись на чотири базових типи мотивації досягнення, пропонується набір стимулів щодо підвищення мотивації праці позавикладацького персоналу (табл. 1)

Серед провідних мотивів трудової діяльності в навчальному закладі не присутня матеріальна вигода. У результаті соціологічних опитувань виявлено, що з поглибленням кризи мотивації праці викладачів відзначається зростання невідповідності між уявленнями співробітників про те, за що повинна виплачуватися винагорода (конкретні досягнення у науковій, педагогічній діяльності), та фактичними критеріями (займана посада, стаж роботи, колишні заслуги) [14, с. 112].

Для визначення того складника заробітної плати, на розмір якого впливають основні показники ефективної діяльності педагогічних

робітників, пропонується такий спосіб формування заробітної плати шляхом внесення надбавок за досягнення основних показників ефективного контракту (рис. 1).

Під ефективною діяльністю педагогічного працівника слід розуміти ступінь досягнення основних акредитаційних (ліцензійних) показників, визначених у п. 30 Ліцензійних умов у новій редакції Постанови КМУ від 10.05.2018.

Так, наприклад, професор за ефективним контрактом повинен:

- бути визнаним на міжнародному рівні;
- мати високий ступінь цитування у наукометричних базах даних;
- мати аспірантів;
- має працювати у спеціалізованих учених радах та ін.

Форма контракту обумовлює облік кількості та якості наукових публікацій, обсяг виконаних робіт за договорами сторонніх установ, навчальну загрузку, підготовку кадрів вищої школи, участь в оргкомітетах міжнародних конференцій та ін.

Уведення ефективного контракту пов'язане з можливими ризиками, що виникають під час розроблення вимірних показників ефективності праці викладача. Основним ризиком може стати небезпека переходу від основної викладацької та наукової діяльності до спеціального виробництва показників, тобто до імітації ефективної праці.

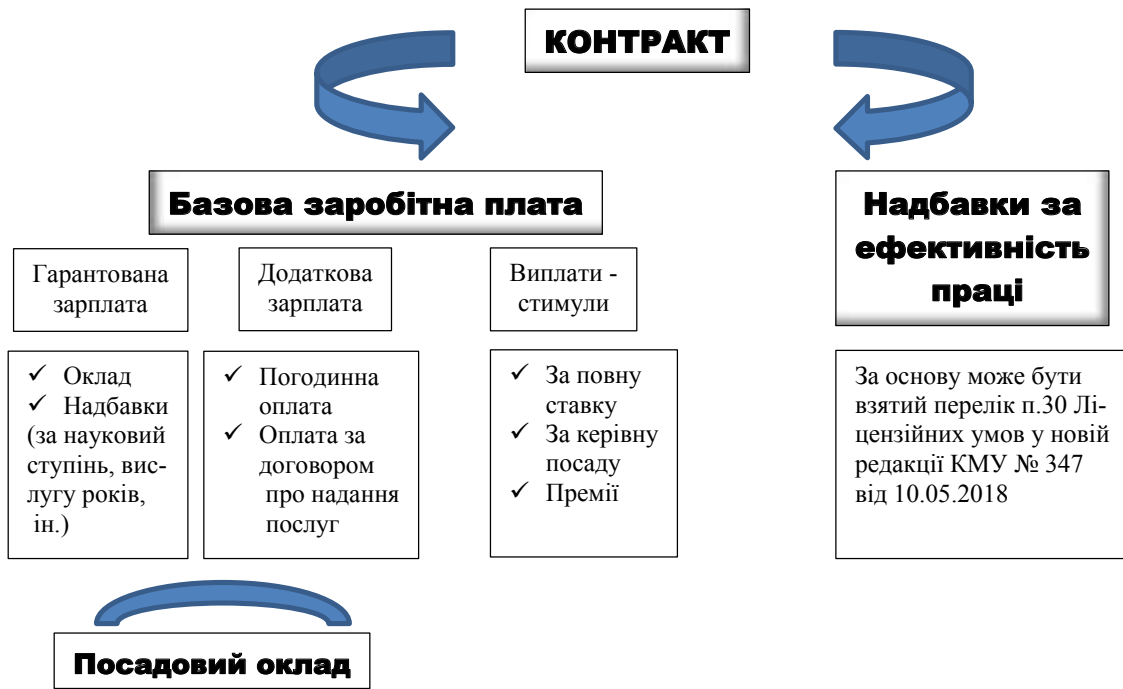
Можливість застосування показників і критеріїв потребує дослідження та апробації за участю всього колективу навчального закладу.

**Висновки з цього дослідження.** Введення системи оплати праці на основі ефективного контракту може призвести до диференціації заробітної плати працівників вишів,

Таблиця 1

Мотиваційні очікування позавикладацького персоналу

Тип мотивації	Категорія персоналу	Набір стимулів
Інструментальний	АУП базової ланки, УВП (8-6 розряд)	Гідний і постійний рівень заробітку (не нижче, ніж у середньому по промисловості)
Професійний	АУП вищої та середньої ланки управління	Гідний і постійний рівень заробітку (вище, ніж у середньому по промисловості), спілкування в колі колег (семінари, курси підвищення кваліфікації, залучення до коучингу), залучення до навчального процесу, розробці грантів
Патріотичний	АУП вищої ланки управління	Суспільне визнання їх участі в загальній справі, залучення до навчального процесу, розробленні грантів
Мотивація уникнення	(65–70% усього неучбового персоналу (нижче 5 розряду), інший обслуговуючий персонал	Однаковий (порівняно з працівниками подібної кваліфікації) гарантований заробіток, який повинен «виходити», а не заробляти



**Рис. 1. Формування заробітної плати шляхом внесення надбавок за досягнення основних показників ефективного контракту**

стимулювати працю викладача у вільний час для досягнення основних показників, що забезпечить зростання винагороди.

З іншого боку, основним недоліком за системи зовнішнього оцінювання праці викладача на основі ефективного контракту є перехід вищої освіти до інноваційного менеджменту. При цьому вищий навчальний заклад стає схожим на комерційне підприємство, що може призвести до формування

утилітарного мислення та депрофесіоналізації викладачів.

Управління персоналом ВНЗ ще знаходиться у процесі становлення. Потребують розроблення нові методологічні підходи до оцінки дієвості систем мотивації, які дають змогу порівнювати наявні у ВНЗ системи мотивації за критеріями відповідності внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, сприяючи відбору найбільш ефективних систем.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
2. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 рр. Бюлетень Верховної Ради України. 2013. 24 с.
3. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти / Верховна Рада України. URL: <http://www.mon.gov.ua>.
4. Баюра Д.О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 24. С. 212–218.
5. Березанская Н.Б. Инновации в образовании или инновационное образование? Инновации. 2008. № 10. С. 99–102.
6. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119–125.
7. Бутакова О.А. Структура инновационного образовательного процесса. Высшее образование сегодня. 2009. № 4. С. 18–21.
8. Гусаров О.О., Найдьонова М.В. Управління професійним розвитком спеціалістів з управління персоналом на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 44. С. 217–220.
9. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник. 2013. № 10(189). С. 37–50.

10. Кузьмин В.М. Синергетичні аспекти управління в системі вищої освіти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 184–189.
11. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. 2007. 448 с.
12. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. 2005. 176 с.
13. Найдьонов І. Головні важелі в управлінні якістю освіти. Персонал. 2009. № 1.
14. Пуховська Л.П. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник; за ред. Л.П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
15. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226–235.

#### REFERENCES:

1. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 1 lyupnia 2014 r. № 1556-VII / Verkhovna Rada Ukrainy. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
2. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini do 2021 rr. / Verkhovna Rada Ukrainy. Biuleten Verkhovnoi Rady Ukrainy, 2013r. – 24 p.
3. Stratehiia ta suchasni tendentsii rozvytku universytetskoï osvity Ukrainy v konteksti Yevropeiskoho prostoru vyshchoï osvity / Verkhovna Rada Ukrainy. URL : <http://www.mon.gov.ua>.
4. Baiura D. O. Sotsialne investuvannia yak vyshchyï riven korporatyvnoï sotsialnoï vidpovidalnosti. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky : zb. nauk. prats. 2011. № 24. pp. 212–218.
5. Berezanskaia N.B. Ynnovatsyy v obrazovanuy yly ynnovatsyonnoe obrazovanye? Ynnovatsyy. 2008. № 10. pp. 99-102.
6. Bilichenko O.S. Klasychni i suchasni modeli motyvatsii trudovoi diialnosti. Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia. 2012. № 4. pp. 119-125.
7. Butakova O.A. Struktura ynnovatsyonnoho obrazovatelnoho protsessa. Visshee obrazovanye sehodnia. 2009. № 4. pp. 18-21.
8. Husarov O.O., Naidonova M.V. Upravlinnia profesiinym rozvytkom spetsialistiv z upravlinnia personalom na pidpriemstvi. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2013. Vyp. 44. pp. 217–220.
9. Derykhovska V.I. Stratehiia upravlinnia personalom: yii vydy ta osoblyvosti. Naukovyi visnyk. 2013. № 10 (189). pp. 37-50.
10. Kuzmyn V.M. Synerhetychni aspekty upravlinnia v systemi vyshchoï osvity. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Elektronne naukove vydannia]. Vyp.6 MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho. 2015. pp. 184-189.
11. Marmaza O.I. Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka. 2007. 448 p.
12. Marmaza O.I. Menedzhment v osviti: sekrety uspishnoho upravlinnia. 2005. 176p.
13. Naidonov I. Holovni vazheli v upravlinni yakistiu osvity. Personal. 2009. № 1
14. Pukhovska L. P. Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu : posibnyk / za red. L. P. Pukhovskoi. Kyiv: IPTO NAPNU, 2015. 176 p.
15. Sardak O.V. Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. 2014. № 1(19). pp. 226-235.