

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

На правах рукопису

КАМІНСЬКИЙ БОГДАН АДАМОВИЧ

УДК 378.1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

спеціальність 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами”

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Устенко Олександр Андрійович

кандидат економічних наук,

професор

Тернопіль 2006

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Управління персоналом в системі менеджменту вищого навчального закладу	10
1.1. Управління персоналом як стратегічна функція і фактор конкурентноздатності організації	10
1.2. Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика факторів, що її обумовлюють	25
1.3. Проблеми та особливості управління персоналом вищих навчальних закладів	39
Висновки до розділу 1	60
Розділ 2. Дослідження ефективності функціонування системи управління професорсько-викладацьким персоналом у вищих навчальних закладах	65
2.1. Аналіз ситуації з ПВП у вищій школі України	65
2.2. Дослідження факторів, що впливають на ефективність управління ПВП у державних вищих навчальних закладах Західного регіону України.	81
2.3. Визначення основних проблем управління ПВП у державних вищих навчальних закладах Західного регіону України.	105
Висновки до розділу 2	116
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління професорсько-викладацьким персоналом у вищих навчальних закладах.	121
3.1. Основні напрямки та принципи реформування кадрової політики в системі вищої освіти України	121
3.2. Методика удосконалення системи мотивації та розрахунку фонду надбавок, доплат і пільг ПВП у ВНЗ	138
3.3. Методичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління персоналом та критеріїв оцінки праці ПВП у ВНЗ	161
Висновки до розділу 3	172
Висновки	178
Список використаних джерел	182
Додатки	193

ВСТУП

Актуальність теми. У комплексі складних соціально-економічних проблем України, що безпосередньо пов'язані з трансформацією економіки на ринкових засадах, винятково важлива роль належить формуванню нового, достатньо ефективного механізму реалізації потенційних можливостей людей, як основи соціально-економічного розвитку суспільства. Дуже важлива роль у вирішенні цієї проблеми належить управлінню персоналом вищих навчальних закладів (надалі ВНЗ). Вдале поєднання індивідуально-особистісних характеристик і ціннісних настановлень персоналу з їхніми трудовими функціями дозволяє зняти проблему жорсткого регулювання трудової діяльності людини, вивільнити її творчу енергію і зумовлює появу в трудових колективах самоорганізації і самоменеджменту.

В останні роки значно оновилася і поповнилася нормативно-правова база функціонування, підготовки і підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів вищої школи. Були прийняті закони «Про освіту» та «Про вищу освіту». У 2005 році підписана Болонська декларація про входження України в Європейський освітній та науковий простір, яка ставить складні завдання перед ВНЗ України щодо реструктуризації навчального процесу, зменшення навантаження на професорсько-викладацький персонал і вивільнення часу на наукову діяльність у вузах. Це створює певні передумови і можливості для її прогресивного розвитку. Поглиблення процесів диференціації та інтеграції наукового знання вимагає від керівництва ВНЗ більш дієвого впливу на якість управління науковою роботою. Глобальні проблеми сучасності та їх розв'язання передбачають якісні зміни у свідомості людини, які не можливі без підвищення якості освітніх послуг і ефективності управління ВНЗ.

Водночас доводиться констатувати, що на сьогодні колосальний розрив між цілями і можливостями здійснення ринкових перетворень не дає змоги повноцінно використовувати вузівський персонал на основі створення оптимальних умов для ефективної діяльності. Внаслідок цього простежуються як невисока ефективність використання вузівського персоналу, так і посилення невідповідності між пропозицією та попитом на нього.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що актуальність даного дослідження визначається широким спектром досі невирішених науково-теоретичних та практичних завдань щодо докорінного реформування існуючих та запровадження принципово нових механізмів управління персоналом ВНЗ.

Методологічні, методичні та прикладні питання багатоаспектної проблеми управління персоналом ВНЗ були і залишаються об'єктом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблеми досліджували вчені України: Вітренко Ю.М., Вовканич С.Й., Галенко В.П., Гальчинський А.П., Данилишин Б.М., Долішній М.І., Згуровський М.З., Злупко С.М., Коломінський Н., Кузьмін О.Є., Куценко В.І., Кремень В.Г., Лагутін В., Лібанова Е.М., Львовчкін С.В., Мікловда В.П., Ніколаєнко С.М., Патора Р., Пітюлич М.І., Семів Л.К., Семиноженко В.П., Устенко О.А., Ушакова Н.М., Хміль Ф.І., Чумаченко М.Г., Чухно А.А., Шегда А.В., Щербань П.М. та інші вчені.

Проблемам дослідження присвячені також роботи зарубіжних вчених – Весніна В.Р., Грачова М.В., Гітельман Л.Д., Дятлова В.А., Єгоршина А.П., Євенко Л., Карташова С.А., Кітова А.І., Корнеліуса Н., Ладанова І.Д., Лобанова А.А., Лютенса Ф., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Пугачова В.П., Сауліна А., Шекшні С.В., Якокки Л. та інші.

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

Наукова і практична актуальність вищезгаданих проблем зумовила вибір теми дисертації, визначила предмет і об'єкт, мету і конкретні завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації пов'язана з науково-дослідною роботою, що проводилась за участю автора в Тернопільській академії народного господарства та належить до теми: “Стратегічні аспекти забезпечення конкурентноспроможності підприємств”, Державний

реєстраційний номер 0101U002364 (2001-2004 рр., Міністерство освіти України), розділ “Управління персоналом як чинник конкурентноспроможності організації”.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є системне наукове дослідження проблем управління персоналом вищих навчальних закладів і його вдосконалення з урахуванням економічного стану країни та специфіки процесів суспільної трансформації, і на цій основі розробка методичних і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення в рамках нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів ВНЗ, конкретних структурних складових, характеристик та напрямків управління персоналом ВНЗ.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки та розв’язання комплексу завдань:

–на основі критичної оцінки теоретичних поглядів та підходів обґрунтувати теоретико-методологічні засади визначення поняття “Управління персоналом”, розкрити його складові, підсистеми та основні функції;

–простежити еволюцію поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців на суть та характерні риси управління персоналом;

–вивчити і узагальнити досвід становлення, розвитку та функціонування механізмів управління персоналом ВНЗ;

–визначити чинники, об’єктивні передумови та специфіку управління персоналом ВНЗ в сучасних умовах;

–розробити на підставі системного підходу адекватну умовам ринкової системи інноваційного характеру методику удосконалення управління персоналом ВНЗ, яку можна було б застосувати для ретроспективного аналізу і прогнозування її розвитку.

Об’єктом дослідження є процес управління професорсько-викладацьким персоналом державних ВНЗ Західного регіону України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні засади та прикладні аспекти удосконалення управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ.

Методологічна основа дисертаційного дослідження. У процесі реалізації завдань дослідження використаний системний метод пізнання, відповідно до якого усі явища і процеси розглядаються й аналізуються у взаємозв'язку та розвитку. За допомогою системного методу досліджено процес формування і реалізації механізму управління персоналом у взаємозалежності з розвитком системи менеджменту, зокрема, і економічної системи суспільства в цілому. Це дало можливість на основі використання методів порівняння і узагальнення, логічно і історично здійснити комплексний аналіз теоретичних і методологічних підходів до управління персоналом ВНЗ при формуванні нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів ВНЗ. Завдяки цьому вдалося розробити нові теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо вирішення проблем вдосконалення системи управління персоналом. У процесі дослідження також використовувалося поєднання методів аналізу та синтезу, які доповнювалися статистичними і соціологічними методами.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові результати, що одержані автором в процесі дослідження, полягають у розробці нових теоретико-методологічних і методичних засад управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та вдосконалення системи управління ПВП у ВНЗ в умовах суспільної трансформації.

Головні результати дисертаційного дослідження, що визначають наукову новизну і винесені автором на захист, полягають у наступному:

Вперше:

–розроблено концептуальні засади побудови видової системи управління персоналом ВНЗ, які ґрунтуються на основних стратегічних положеннях Національної доктрини розвитку освіти в Україні в XXI ст. із врахуванням вимог потенційних споживачів освітянських послуг та сформульовано визначення поняття управління персоналом - як свідомої, планово-організованої, мотивованої діяльності керівництва організації та її підрозділів, що полягає у регулюючому впливі відповідними засобами на розробку кадрової політики і прийняття управлінських

рішень щодо формування, розвитку і використання персоналу та створення умов, які дозволили б кількісно оцінити якісні характеристики функціонуючих працівників в контексті їх готовності та сприйнятливості до участі у високоякісній і високопродуктивній праці з метою ефективного функціонування організації і самореалізації особистості.

Удосконалено:

–теоретичну модель комплексної системи управління персоналом, яка охоплює такі підсистеми: планування, прогнозування і маркетинг персоналу; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; умови праці; запропоновано її граф-схему, яка дає можливість наочно уявити та послідовно простежити взаємозв'язки та співвідношення основних функцій у кожній із підсистем;

–теоретико-методологічні та методичні підходи до аналізу управління персоналом ВНЗ, які, на відміну від існуючих, опрацьовані в контексті суспільних трансформацій, що передбачають: кадрове планування, добір персоналу та його відповідність займаній посаді або виконуваній роботі з урахуванням його потреб; підготовку та перепідготовку кадрів відповідно до нових зовнішніх та внутрішніх умов; раціональне використання трудового потенціалу, оцінку якісних можливостей працівників та їх особистого внеску в результаті діяльності, а також моральне та матеріальне стимулювання діяльності персоналу.

–критерії оцінки праці ПВП на підставі проведеного соціологічного дослідження та існуючої системи оплати праці для виміру їх здібностей до професійно-педагогічної діяльності та встановлення кожному з них певного особистого нормативного трудового навантаження. Це слугує основою визначення ціни праці ПВП та встановлення кожному з працівників відповідного розміру оплати праці.

Набули подальшого розвитку:

–теоретичні положення, що забезпечують удосконалення системи мотивації праці професорсько-викладацького персоналу та методика розрахунку фонду доплат, надбавок та інших виплат стимулюючого характеру ПВП, яка відображає взаємозв'язок і взаємовплив навантаження, оплати праці і доплат, об'єктивної

оцінки праці з обсягом фактично виконаної роботи, понаднормового навантаження, виконання наукової роботи, володіння сучасними комп'ютерними технологіями, впровадження сучасних методик і технологій навчання (систем дистанційного навчання, комп'ютеризованих навчальних систем); обґрунтування доцільності застосування відповідних організаційно-економічних методів активізації наукового потенціалу в інноваційній діяльності;

–основні підходи щодо реформування існуючої системи управління ПВП у державних вищих навчальних закладах на основі аналізу найбільш характерних особливостей стану професорсько-викладацького персоналу в умовах перехідної економіки України.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методологічних положень та рекомендацій практичного спрямування, які слугуватимуть основою для поглиблених досліджень управління персоналом в системі менеджменту ВНЗ. Основні положення, викладені автором у дисертації, доведені до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій, призначених для поглиблених досліджень управління персоналом ВНЗ, функціонування ринку освітніх послуг на основі вдосконалення управління персоналом ВНЗ та підвищення ефективності маркетингової діяльності ВНЗ. Обґрунтовані пропозиції щодо розробки державного стандарту, що визначав би загальні вимоги до змісту та рівня професійної підготовки керівного складу ВНЗ для отримання додаткової кваліфікації менеджерів вищої освіти. У них визначаються цілі, завдання та зміст додаткових професійних освітніх програм.

Представлені автором в роботі результати аналітичних досліджень, методичні розробки та прикладні рекомендації були використані в роботі підкомітету з питань вищої освіти Комітету Верховної Ради України з питань освіти і науки (довідка про впровадження №06-6/15-252 від 4.04.2006р.), Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка (довідка про впровадження №167-33/03 від 27.02.2006р.), Тернопільського державного технічного університету ім. Івана Пулюя (довідка про впровадження №274 від 23.02.2006р.). Результати дослідження, що містяться в дисертаційній роботі, використовуються в навчальному

процесі Тернопільського державного економічного університету при викладанні дисциплін “Менеджмент персоналу”, “Менеджмент”.

Особистий внесок здобувача. Основою дисертаційної роботи є результати власних досліджень автора, які проводилися протягом 1998-2005 років на кафедрі менеджменту ТДЕУ. Всі наукові результати, що викладені в дисертації та положення наукової новизни, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З опублікованих наукових праць в дисертації використано лише ті ідеї, положення, висновки, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація роботи. Основні результати дослідження доповідались та отримали схвальні відгуки на 5 міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема: “Технологія інноваційного пошуку в системі вищої освіти” Тернопіль, 2002р., ”Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення”, Тернопіль, 2002р., ”Управління якістю освіти” Київ, 2003р., ”Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі”, Тернопіль, 2004р., ”Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації”, Тернопіль, 2005р.

Наукові публікації. За результатами дисертаційного дослідження автором одноосібно опубліковано 7 статей і тез загальним обсягом 1,72 д.а., в тому числі 4 статті у фахових виданнях, 3 статей і тез в інших виданнях та збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи складається з плану, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 214 сторінок, основний текст роботи викладено на 181 сторінках друкованого тексту, список використаних джерел включає 129 найменувань на 11 сторінках. Цифровий матеріал представлений у 35 таблицях і 9 рисунках. Робота має 9 додатків на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Управління персоналом як стратегічна функція і фактор конкурентноздатності організації

В сучасних умовах розвитку світової економіки, коли темпи руху капіталу, інформації і технологій швидко зростають, конкурентноспроможність будь-якої організації в першу чергу залежить від якості, продуктивності і гнучкості людських ресурсів. Основний принцип сучасної системи управління стверджує те, що в основу вдосконалення систем і механізмів управління повинно бути покладено раціональне і продуктивне використання трудового потенціалу організації. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом, знання, уміння, трудові навички, ініціатива, підприємливість працівників стають все більш важливим ресурсом. Вони формують так званий людський капітал, який сьогодні має для більшості організацій стратегічний характер.

У силу цих обставин, управління людськими ресурсами є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Таким чином управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у системі менеджменту сучасної організації.

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил, призводять до глибоких змін у методах праці, що у свою чергу вимагає, щоб чіткішою і налагодженішою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими були прийняті рішення, більш гнучкими - методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. До здібностей, рівня знань і кваліфікації персоналу теж пред'являються усе більш високі вимоги.

Однак для того, щоб ефективно управляти персоналом, оцінювати та вдосконалювати його працю необхідно знати, що таке управління персоналом і в

чому полягають цілі цього процесу. Не менш важливо визначити сутність категорії «управління персоналом», як об'єкта дослідження.

У літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують метою і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші - у визначенні роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління.

Прикладом першого підходу може служити визначення, дане В. Галенко: "Управління персоналом — це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних засобів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможність підприємств" [15, с. 321]

Інший підхід відображений у визначенні управління персоналом у німецькій літературі з менеджменту: "Управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) — сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення персоналу (вербування і відбір персоналу), задіяння в роботі, звільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород і соціальних благ, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками".[19].

Таким чином, головне, що зумовлює сутність управління персоналом, — це системний, планомірний вплив, що здійснюється за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.[39]

Незважаючи на існування різноманітності визначень управління персоналом, що мало відрізняються один від одного по своїй суті, є і такі, що свідчать про те, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення. Наприклад, відзначається, що управління персоналом пов'язане з вивченням людських ресурсів в управлінні, тобто

стосується безпосередньо кадрового потенціалу управління, коли саме персонал управління розглядається як об'єкт управлінських рішень.

Суттєвий вплив на розбіжність тлумачень робить перекладна література, з її різною термінологією, що властива різним школам управління. Як зазначає Маслов Є.В., найчастіше зустрічаються такі терміни як:

Personnel administration – адміністрування персоналу (набір, контроль, розміщення, підготовка, використання персоналу), відносини між адміні-страцією і підлеглими;

Personnel management - управління персоналом (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки), трудові відносини, взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками;

Personnel relation - відносини з персоналом і т.п. [62 ,с.40]

Отже при спробі дати визначення і розкрити зміст того чи іншого поняття багато авторів акцентують увагу на найбільш важливій, на їхню думку, стороні питання.

Якщо розглядати корені управління персоналом як функції управління, то можна відмітити, що вони сягають глибоко в історію людського суспіль-ства. Як зазначає С.Шекшня, ще перші представники людства, об'єднані в родові общини, щодня вирішували проблеми використання власних, дуже обмежених фізичних та інтелектуальних ресурсів, стикаючись із питаннями розподілу праці, трудової мотивації та дисципліни.[115]

У середні XIX століття більшість організацій використовувало працю дуже невеликої кількості людей, які на протязі багатьох років виконували одні й ті ж операції. Управління персоналом було одним із напрямків діяльності керівника організації, частіше її власника, який приймав рішення щодо своїх співробітників на основі здорового глузду і досвіду.

Промислова революція XIX століття кардинально змінила характер економічних організацій - на зміну майстерням прийшли фабрики, що використовують спільну роботу значної кількості людей. Змінився і характер праці - на зміну кваліфікованій праці ремісника прийшла механічна і беззмістовна праця

робітника. Зростання масштабів господарських організацій і посилення незадоволення умовами праці більшості працівників поступово змушували керівників цих організацій наймати спеціалістів, що займалися винятково відносинами з робітниками. Основні функції перших фахівців з управління людськими ресурсами зводилися до улаштування шкіл і лікарень для робітників, контролю за умовами праці, протистоянню спробам створювати профспілки.

Істотні зміни в управлінні людськими ресурсами відбулися в розвинутих країнах у 20-30-і роки нашого століття. Три найважливіших чинники обумовили ці зміни - поява і поширення “наукової організації праці”, розвиток профспілкового руху та активне втручання держави у відносини між робітниками і роботодавцями.

Теорія “наукової організації праці”, основи якої було закладено на початку минулого століття в роботах Фредеріка Тейлора (США), зробила революцію в управлінні людськими ресурсами. Теорія “наукового управління” підтверджувала, що існують оптимальні й універсальні для всіх підприємств методи управління та організації праці, що дозволяють значно підвищити її продуктивність. У міру поширення цих ідей, на багатьох підприємствах з'явилися представники нової професії - інженери, що займалися вивченням і оптимізацією робочих методів.

Розвиток машинного виробництва сприяв бурхливому росту профспілок практично в усіх індустріальних країнах. Профспілковий рух став потужною силою, здатною на широкомасштабні і хворобливі за своїми наслідками дії - страйки, бойкоти, збройні конфлікти з адміністрацією компаній. До початку 30-х років укладення колективних угод між профспілками і роботодавцями перетворилося в узвичаєну практику всіх розвинених країн. Відносини, з об'єднаними в профспілки робітниками, значно ускладнилися, що змусило керівників більшості організацій створити спеціальні посади директорів або адміністраторів, у функції яких входило ведення переговорів із профспілками, розбір їхніх претензій, представництво інтересів організації у випадку судового процесу.

Втручання держави призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсації по безробіттю, установленню мінімальної заробітної плати, обмеженню і скороченню тривалості робочого дня. У деяких країнах

з'явилися спеціальні державні органи для контролю за умовами праці та захисту інтересів робітників. У результаті цих законодавчих змін у компаній з'явилася потреба в спеціалістах, які були б експертами в галузі трудового законодавства, забезпечували контроль за його дотриманням адміністрацією підприємства, а також підтримували контакти з державними органами. Організації почали створювати спеціальні відділи, що займалися цими питаннями. Вони, як правило, називалися відділами кадрів.

Виникнувши в 20-30-і роки минулого століття, спеціалізовані відділи з управління людськими ресурсами довгий час відігравали підпорядковану роль, виконуючи в основному рутинну роботу, пов'язану з веденням документів, розбором конфліктів, присутністю у судах, виплатою заробітної плати і т.д. Їх функції розглядалися винятково як суто технічні, допоміжні для керівництва компанії. Усі рішення, пов'язані з управлінням людьми, приймалися вищими керівниками без участі співробітників відділу кадрів.

У 50-70-і роки по індустріально розвинених країнах прокотилася чергова законодавча хвиля, що значно ускладнила державне регулювання трудових відносин. Нові закони були спрямовані проти усіх видів дискримінації на робочому місці, посилювали соціальні гарантії найманим робітникам, встановлювали детально розроблені стандарти охорони праці і навколишнього середовища.

У 70-і роки в Америці, а в 80-і в Західній Європі, відділи кадрів перетворилися у “відділи людських ресурсів”, що підвищило їх статус всередині організації. Водночас з'явилися такі нові напрямки діяльності, як планування і розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційна комунікація, збагачення праці, притягнення робітників до участі в управлінні. Управління персоналом перетворилося в таку ж важливу організаційну функцію, як управління фінансами, а їх керівники стали повноправними членами вищого керівництва.

У 60-70-і роки планування людських ресурсів перетворилося з епізодичних вправ у формалізований організаційний процес, за допомогою якого компанії визначали свої потреби в робочій силі на тривалий період, як із погляду її кількості, так і якісних характеристик, проводили аналіз наявних у розпорядженні компанії

людських ресурсів та їх динаміку, розраховували потреби в прийомі співробітників та фахового навчання.

У 80-і роки несприятлива економічна кон'юнктура змусила багато компаній скорочувати свої операції і звільняти робітників. Здатність організації ефективно управляти масовими звільненнями перетворилася в одну з критичних компетенцій. Відділи людських ресурсів активно зайнялися працевлаштуванням і перенавчанням робітників, що звільняються і моральною підтримкою тих, хто залишився в організації.

У 90-і роки також відбулися істотні зміни в пріоритетах управління людськими ресурсами, пов'язані з прискоренням технологічного процесу, глобалізацією економіки і посиленням конкуренції в усіх галузях життя. Відбулося послаблення впливу профспілок, зменшилася міра державного регулювання економіки і відносин робітників і роботодавців, відбулися реформи з лібералізації систем соціального страхування та забезпечення.[32]

Відомий російський науковець у галузі менеджменту Л.І. Євенко вважає, що з того часу, як почали звертати увагу на людей як на рушійну силу виробництва, відбулась зміна чотирьох концепцій ролі персоналу в суспільному виробництві:

1. Використання трудових ресурсів – з кінця XIX ст. до початку 60-х рр. XX ст. Замість людини у виробництві розглядалась лише його функція – праця, що вимірювалась витратами робочого часу та заробітною платнею. На Заході ця концепція знайшла відображення в марксизмі та тейлоризмі, а в СРСР – в експлуатації праці державою.

2. Управління кадрами. Науковою базою цієї концепції, що почала розвиватися в 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, кваліфікацію, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами. Людина почала розглядатися не як посада (елемент структури), а як ресурс, що не можна поновити – елемент соціальної організації в поєднанні трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника).

4. Управління людиною. Відповідно до цієї концепції, людина – головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який не може розглядатися як “ресурс”. Виходячи з побажань та здібностей людини, повинні будуватися стратегія і структура організації. [8]

Управління персоналом у сучасних умовах має базуватися на наступних принципах:

1. Людина – основа корпоративної структури. Відомі фірми приділяють велику увагу персоналу, коли керівник стає на чолі змін, люди стають рушійною силою цих змін.

2. Менеджмент для всіх. Управління має відбуватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво (“команда”) та нижче керівництво (“співробітники”).

3. Ефективність як критерій успіху організації, полягає в досягненні цілей з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутків.

4. Критерієм успіху організації є якість взаємовідносин між людьми. Проблеми, що виникають із “світу почуттів” (психологічні відносини, комунікації, мотиви) мають бути пріоритетними в порівнянні з проблемами із “світу фактів” (техніка, технологія, організація).

5. Якість, як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозв'язаними підсистемами якості: особиста якість, якість команди, якість продукту, якість сервісу і якість організації.

6. Команди, як критерій успіху організації. Усі, хто працює в організації – співпрацівники. Усі вони є члени соціальної групи (команди) усі команди й окремі працівники, що входять до команди, вносять свій внесок як до успіху, так і до поразки.

7. Навчання – ключ до розвитку і змін і невіддільна частина життєво важливого процесу просування організації. [16]

Якщо розглядати змістовну структуру системи управління персоналом, то варто відмітити, що сутність будь-якої діяльності може бути охарактеризована

конкретним переліком що складається із робіт чи функцій або їх елементів. На погляд Кібанова А.Я. зміст управління персоналом складають:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягу виробництва продукції, послуг;
- формування чисельного і якісного складу кадрів (система планування, комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем та ринком праці, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);
- система загальної і професійної підготовки кадрів;
- адаптація працівників на підприємстві;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для організації;
- система розвитку кадрів (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робітничої (трудової) кар'єри;
- міжособисті відносини серед працівників, між працівниками і адміністрацією, громадськими організаціями [42].

Система управління персоналом є комплексом цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [42,с.63].

Вона складається з декількох підсистем, що виконують відповідні функції.

Функції управління органічно взаємозалежні. При плануванні використовуються результати обліку, контролю й аналізу, а результати планування у свою чергу служать вихідною базою для організації, регулювання, аналізу і контролю. Необхідність у регулюванні виникає після того, як на основі обліку,

контролю, аналізу і планування створені передумови для цілеспрямованого втручання в хід і результати функціонування керованого об'єкта. Представимо функціональні підсистеми й основні функції управління персоналом у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підсистеми та основні функції управління персоналом

Підсистеми	Основні функції
Юридичне забезпечення	розв'язання правових питань трудових відносин; розв'язання правових питань господарської діяльності; узгодження розпорядницьких документів.
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна періодична атестація персоналу.
Оформлення і облік кадрів	оформлення й облік прийому, звільнень переміщень; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; профорієнтація; забезпечення зайнятості.
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	управління трудовою мотивацією; розробка систем оплати праці; використання засобів морального заохочення; розробка форм участі в прибутках і капіталі; створення «корпоративного духу».
Умови праці	дотримання вимог психофізіології праці; дотримання вимог ергономіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці і техніка безпеки; охорона навколишнього середовища.

Продовження таблиці 1.1.

Розробка організаційних структур управління	аналіз сформованої організаційної структури управління; проектування і побудова нової організаційної структури управління; розробка штатного розкладу.
Розвиток персоналу	технічне й економічне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації, тренінг; робота з кадровим резервом; службове і професійне просування; професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин; аналіз і регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика; дотримання етичних норм взаємин.
Розвиток соціальної інфраструктури	організація харчування; управління житло-побутовим обслуговуванням; розвиток культури і фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими установами; управління соціальними конфліктами і стресами.

Усі перераховані функції управління персоналом у нерозривній єдності присутні в діяльності керівників і підрозділів усіх рівнів.[42]

Перед будь-яким підприємством чи організацією стоять такі цілі, як задоволеність працівників, виживання організації, її адаптивність до змін і т.п. Ми погоджуємось з Лобановим А.А. у тому, що в організаціях, де прибуток настільки затьмарює по важливості всі інші цілі і іншим цілям приділяється лише мінімум уваги, виникають проблеми, що знижують ефективність управління персоналом, а саме менша задоволеність працею, виникнення скарг і т.п. [38,с.26].

Таким чином, ефективна система управління персоналом - це не тільки висока результативність виробництва, але і всебічна соціальна захищеність людини,

сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, широкі можливості для самореалізації особистості. У кінцевому рахунку - це висока якість життя, що цілком збігається з головними прагненнями людини.

Разом з тим, як свідчить практика, ще не у всіх вітчизняних організаціях сформувалась нова система управління персоналом. У багатьох випадках має місце застаріла, радянська система управління, яка потребує суттєвого вдосконалення. Це зв'язано з тим, що в сучасних умовах управління персоналом набуває все більш важливого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку підприємства. Головні відмінності старого та нового підходів до управління персоналом можна відобразити наступним чином (таблиця 1.2.)

Таблиця 1.2

Основні елементи, які формують систему управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів згідно класичного підходу до управління	Зміст елементів управління з акцентом на персоналі
Ресурси організації	Фізичний капітал. Грошовий капітал.	Фізичний капітал. Людські ресурси. Грошовий капітал.
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення нових кадрів	Грошовий стимул	Активний пошук. Реклама. Соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм “витрати-користь”
Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, у т.ч. загальна освіта
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за критерієм “витрати-користь”
Стиль керівництва	Авторитарний	У залежності від ситуації
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна. Групова.
Регламентация роботи підлеглого	Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання економічних та морально-психологічних стимулів, застосування різних мотивів діяльності
Строк виконання плану	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Як видно з таблиці, нова система управління персоналом відрізняється від класичної більш повним використанням потенціалу співробітників організації, тенденцією до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, прагненням до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами у довгостроковій перспективі, на усіх стадіях їх життєвого циклу.

Необхідно також враховувати, що управління персоналом є найважливішою складовою частиною загальної стратегії управління організацією. Головною метою такої стратегії, в умовах переходу на ринкові відносини, є: одержання розрахункової величини прибутку, підвищення продуктивності праці, реалізація продукції чи послуг у заданому обсязі і з заданою ритмічністю, досягнення заданої міри задоволення соціальних потреб працівників.

Проведений аналіз також засвідчує, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організації існують два крайніх підходи – технократичний і гуманістичний. При технократичному підході управлінські рішення підпорядковуються, насамперед, інтересам виробництва. Гуманістичний підхід має на увазі створення таких умов праці і такий його зміст, що дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників [62,с.59]

Тому, відповідно до даної концепції, ефективність функціонування організації багато в чому залежить не тільки від відповідності чисельності і професійно – кваліфікаційного складу персоналу заданим вимогам, але і від рівня мотивації працівників, міри врахування їхніх інтересів і т.д.

Саме тому В.П. Пугачов пропонує виділяти в діяльності управління персоналом дві сфери – роботу з кадрами (персоналом) та керівництво персоналом. На його думку роботу з кадрами можна охарактеризувати як діяльність служб персоналу та такі елементи кадрової роботи як аналіз та визначення потреби в персоналі, розвиток персоналу, використання персоналу, оцінка, стимулювання, інформаційне забезпечення та ін. [114.]

Керівництво персоналом – це діяльність з безпосереднього повсякденного управління співробітниками, де на перший план виходить управлінська праця та особистість керівника, його управлінські здібності. (рис. 1.1.)

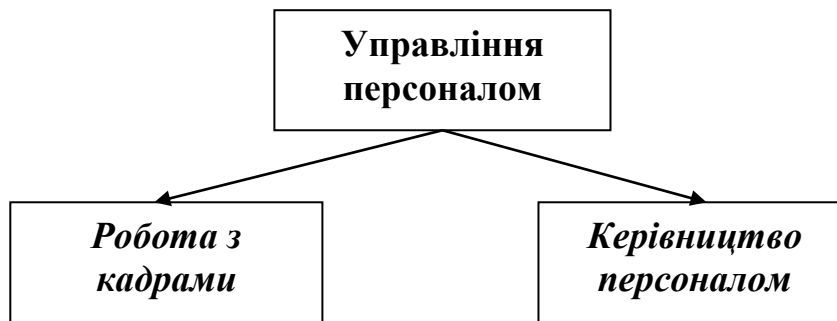


Рис. 1.1. Складові діяльності по управлінню персоналом

Таким чином, із загальних функцій управління персоналом особливого значення набувають ретельна розробка керівником методів стимулювання, а також диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для усіх підрозділів принципів і правил роботи з персоналом (планування трудових ресурсів, розробка і здійснення програм розвитку персоналу, ротація персоналу й ін.), поліпшення умов праці. Особливе значення при цьому має організаційна культура фірми [114,с.48).]

Аналізуючи, усі розглянуті підходи до визначення сутності системи управління персоналом, на наш погляд необхідно, використовуючи поведінковий підхід, визначити, що успіх управління персоналом визначається двома основними групами факторів:

- здатністю організації чітко визначати, яка поведінка співробітників є необхідною для досягнення його цілей;
- здатністю визначити, які методи краще стимулюватимуть співробітників до бажаної поведінки.

Іншими словами, необхідно досягти визначеного типу виробничої поведінки співробітників організації. Методом моделювання виробничої поведінки, який стає всі більш популярним, є метод визначення “компетенцій”, які необхідні співробітнику для успішного виконання службових функцій.

Компетенція – це здатність співробітника відтворювати визначений тип поведінки для досягнення цілей організації. Іншими словами, це якість, що перетворюється в стійку поведінку в робочій ситуації, забезпечує гнучкість та ініціативність роботи співробітників.[34]

Володіння компетентністю передбачає наявність трьох складових: знань, навичок поведінки і мотивації.(рис. 1.2)

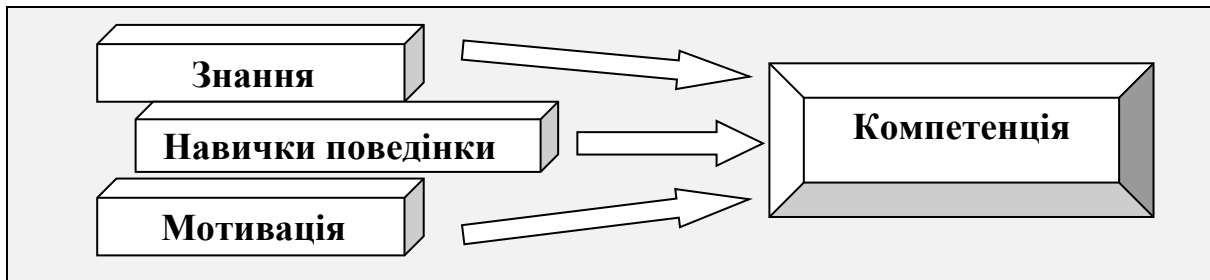


Рис. 1.2. Складові елементи, що формують компетентність персоналу

Виробнича поведінка кожного співробітника визначається поставленими організацією перед ним завданнями, а також особливостями його професійної діяльності. У цьому разі завдання моделювання виробничої поведінки співробітників є унікальним для кожної організації і може бути вирішене нею тільки самостійно. Але для того, щоб підприємство не почало змінюватись заради змін, чи самовдосконалюватись заради самовдосконалення, його співробітники повинні володіти двома важливими компетенціями: орієнтованістю на потреби споживача й орієнтованістю на результат.[34]

Таким чином, управління персоналом являє собою процес впливу організації (за допомогою спеціальних методів) на співробітників з метою реалізації поставлених цілей. Ефективність управління персоналом організації визначається ступенем досягнення її співробітниками цих цілей. Для того, щоб створити ефективну систему управління персоналом, організація повинна визначити:

- яка виробнича поведінка є необхідною для досягнення поставленої мети;
- які методи стимулюють працівників до набуття компетенцій, необхідних для засвоєння цієї виробничої поведінки.

На нашу думку, під «управлінням персоналом» слід розуміти свідому, планово-організовану, мотивовану діяльність керівництва організації та її підрозділів, що полягає у регулюючому впливі відповідними засобами на розробку кадрової політики і прийняття управлінських рішень щодо формування, розвитку і використання персоналу та створення умов, які дозволили б кількісно оцінити якісні характеристики функціонуючих працівників в контексті їх готовності та сприйнятливості до участі у високоякісній і високопродуктивній праці з метою ефективного функціонування організації і самореалізації особистості.

Отже, ефективність управління персоналом і реалізація поставленої мети у багатьох випадках залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і засобів роботи з людьми.

Більш детально проблеми ефективності системи управління персоналом розглянемо в наступному параграфі.

1.2. Ефективність управління персоналом сучасної організації та характеристика факторів, що її обумовлюють

Розглядаючи питання про ефективність управління персоналом, слід зазначити, що в останні роки робота з цієї тематики проводилася багатьма вченими. Взагалі вважається, що працювати ефективно - це значить домагатися великих результатів при менших затратах праці, часу, коштів. Але, як ми визначили в першому параграфі, для того, щоб визнати, що система управління персоналом є ефективною, необхідно виробити певний механізм управління, оцінки та контролю по відношенню перш за все до цілей організації, що дозволить виявити справжню ситуацію в організації стосовно управління персоналом, виявити слабкі місця і запропоновувати комплекс дій для її покращання.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [38,с. 274] .

Визначати ефективність управління персоналом насамперед пропонується на основі постійного збору та аналізу інформації про самих працівників за допомогою показників: просування по службі, професійні, кваліфікаційні, статеві та вікові характеристики персоналу, медичні і психологічні параметри, задоволеність працею, плинність, продуктивність, новаторська активність тощо. Такий моніторинг повинен здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в управління необхідні корективи. При цьому це забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

Так, ті ж Іванцевич Дж. М. і Лобанов А.А. рекомендують визначати ефективність управління персоналом таким чином для того, щоб:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;
- визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;
- допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми [39,с. 292].

Визначення ефективності управління персоналом може виступати могутнім важелем росту результативності всього управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як воно повинно здійснюватися, у якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу.

Сьогодні, як вже зазначалось, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Аналіз наукових концепцій дозволив нам виділити три методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами.

Під першим підходом розуміють, що персонал організації є сукупним суспільним робітником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні виступати і показниками ефективності персоналу.

У якості таких показників беруться кількісні значення кінцевих результатів роботи організації за конкретний період (рік, квартал, місяць); прибуток підприємства (балансовий, чистий); витрати на одну гривню продукції (собівартість); рівень рентабельності; об'єм реалізованих послуг, продукції; об'єм обслуговування (чол.); дохід підприємства; якість продукції, послуг; термін окупності капітальних витрат [19,с.560-561].

Прибічники другого підходу вважають, що показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.

У якості таких показників оцінки виробничого й управлінського персоналу виділяють: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітки; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондооснащеність праці; працемісткість; коефіцієнти складності робіт і праці; загальна чисельність персоналу, тощо [19,с.562].

Такі показники досить всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і слугують основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу у значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. У якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу виділяють наступні: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників і службовців; використання фонду робочого години; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; рівень накладних витрат; соціально-психологічний клімат у колективі [19,с.563].

Такий склад показників достатньо всебічно відображає організацію і соціальну ефективність роботи персоналу, причому деякі показники є комплексними, оскільки вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень.

Аналіз підходів до оцінки ефективності управління свідчить про широкий спектр показників. Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи.

Але, на нашу думку, не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні перш за все критерії, що дозволяють це зробити. Їхній вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно узятого працівника, керівника, трудові показники чи особливості колективу виконавців в цілому.

Так, наприклад, важливим критерієм ефективності управління персоналом є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Внутрішній психологічний клімат - це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволенням робітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю отриманої інформації. Багато в чому сприятливий внутрішній клімат на підприємстві залежить від ступеня сумісності людей.

Про важливість сприятливого психологічного клімату можливо судити, наприклад, з того, що поганий настрій знижує ефективність роботи працівників колективу приблизно в півтора рази. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна в деякій мірі формувати і коригувати.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На неї впливають характер і зміст роботи, ставлення до неї людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку.[43]

Отже, в організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність, а саме:

- погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності, що забезпечує його нормальний хід, відсутність заздрощів по відношенню до успіхів інших;

- близькість моральних засад, яка створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;
- однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;
- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

Аналіз публікацій, що нами розглядається, дозволяє також виділити дві основні концепції, які покладені в основу визначення ефективності управління персоналом. Відповідно до першої з них ефективність управління персоналом оцінюється виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція наголошує на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробничого процесу.

Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно важким завданням, тому що навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу.

При цьому є доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні організації) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показують ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом - підбору, навчання і т.д.

Такий підхід, зокрема, можна зустріти в роботі А. Бравермана й А. Сауліна, які для всебічної оцінки діяльності організації пропонують об'єднати в процесі визначення ефективності управління персоналом найбільш значимі показники в один інтегральний показник. [13, с.108.]

С.Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за декількома критеріями : ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.[114]

Визначення ефективності управління персоналом проводиться в більшості випадків суб'єктивно. На наш погляд, це відбувається з двох причин: через відсутність виробленої чіткої методики, і через недооцінку усієї важливості таких заходів. При цьому основний наголос в багатьох працях робиться на оцінці переважно економічної ефективності, а саме продуктивності та витрат, залишаючи осторонь «людський фактор». У деяких роботах представлена методика розрахунку продуктивності праці без врахування факторів, що впливають на даний показник. [114, с.295-296.]

На наш погляд, слід підтримати думку С.Шекшні і визнати, що ефективність функціонування системи управління персоналом перш за все повинно визначатись її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал фірми використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею.

Тут не можна не погодитися і з А.І. Китовим, який вважає, що «діяльність керівника не може оцінюватися тільки за якимись її власними параметрами чи показниками. Справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, у якому органічно з'єднані результати праці і керівника, і виконавців» [43, с.41]

Але в наш час для багатьох вітчизняних організацій і, на жаль, науковців, характерний традиційний підхід: або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, у кращому випадку, оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників, які ми розглянули вище (плинність персоналу, продуктивність, час витрачений на професійне навчання та ін.) Розвитку цієї тенденції сприяє і широко розповсюджена уява про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності і практично не роблять на неї ніякого впливу. «Узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці, потенційно важливі показники, сприяють ізоляції служби управління персоналом» [114, с.296.]

Виходячи з такої позиції, деякі спеціалісти пропонують більш широке коло критеріїв, які слід використовувати при визначення ефективності управління

персоналом, наголошують на необхідності розгляду проблем ефективності керівництва та психологічного аспекту наслідків управлінської діяльності. Так, в літературі представлені наступні критерії ефективності керівництва (рис. 1.3). [43,с.42; 53, с.132;]

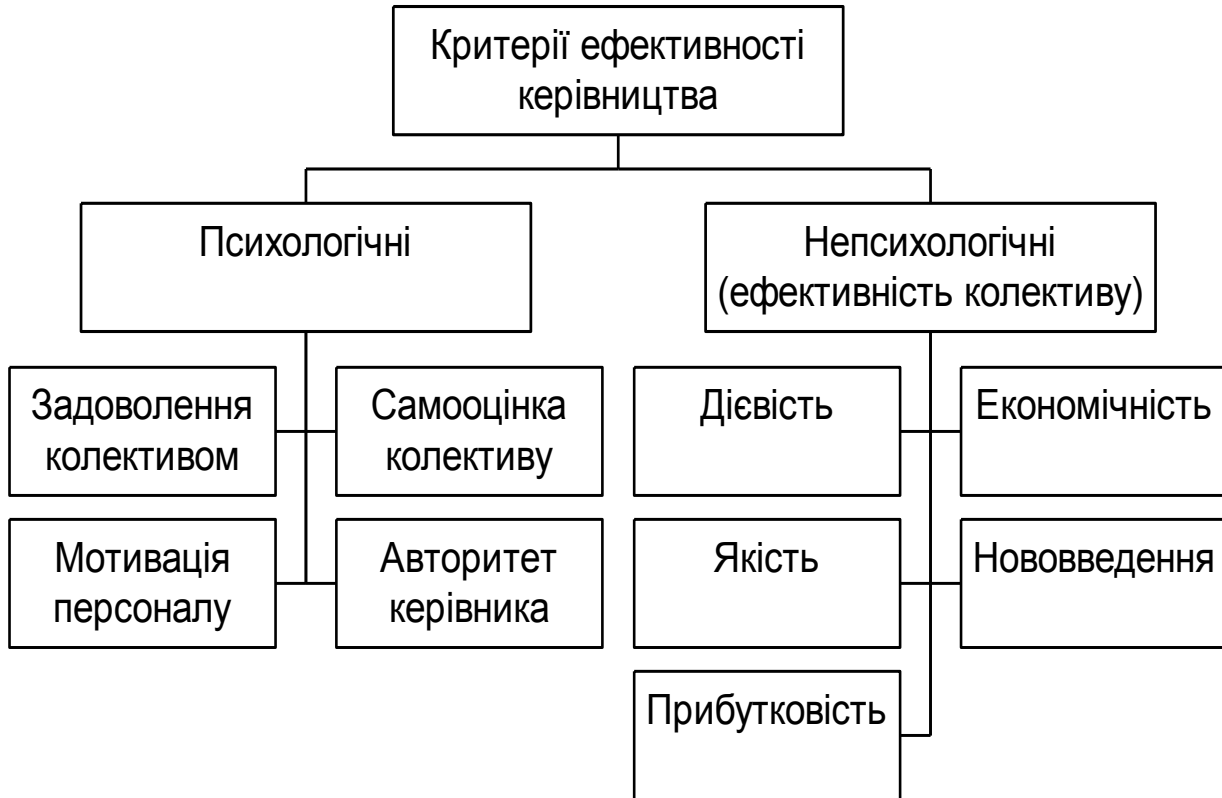


Рис. 1.3. Критерії ефективності управління персоналом

Як видно зі схеми, прибуток та економічність входять у число критеріїв ефективності, не підмінюючи собою всі інші.

Говорячи про ефективність управління персоналом, не можна не врахувати роботу власне служби управління персоналом. Більш того ефективне управління і розвиток організації багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності учитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Отже, в період трансформації економічних відносин, які відбуваються сьогодні в Україні, вирішальну роль відіграє менеджер, керівник конкретної управлінської структури, тому що у великій мірі від його діяльності, його досвіду, професійних,

психофізіологічних і соціальних якостей залежить результативність праці всієї організації.

Особливо ці та інші критерії, на наш погляд, повинні лягти в основу дослідження ефективності управління персоналом.

Як вже було зазначено, для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом першорядне значення має також вивчення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом і які можуть стати об'єктом управління з боку менеджменту (що більш цікаво нам з огляду на тему і предмет дослідження).

Високі темпи росту ефективності управління персоналом забезпечуються науково обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом.

Це актуально особливо зараз, коли багато організацій мають сьогодні чималі труднощі економічного характеру, обмеження в ресурсах, і проблема їхнього виживання багато в чому повинна вирішуватися за рахунок резервів, використання яких не вимагає великих витрат.

Однак у сучасній вітчизняній науці відсутні цілеспрямовані теоретичні і прикладні розробки з цієї тематики. Це приводить до того, що на сьогодні питання оцінки впливу різних факторів вирішуються або без обліку реально сформованої економічної ситуації, або з позиції здорового глузду, повсякденних уявлень про подібність різних показників.

Велике значення має питання про правильну класифікацію факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. При складанні такої класифікації варто враховувати, що ці фактори діють не ізольовано, а у взаємозв'язку один з одним.

Теоретичне значення класифікації факторів ефективності управління персоналом полягає у тому, що вона дозволяє більш повно розкрити природу продуктивності праці, визначити співвідношення між факторами, виявити особливості в дії окремих факторів з урахуванням специфіки кожного конкретного напрямку діяльності організації.

Виходячи з економічної сутності, можна запропонувати наступну класифікацію факторів, що впливають на ефективність управління персоналом (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3.

Класифікація факторів, що впливають на ефективність управління персоналом

Фактори	Зміст факторів
Фізіологічні	стать; вік; стан здоров'я; розумові здібності; фізичні здібності й ін.
Технічні і технологічні	характер розв'язуваних задач; складність праці; оснащеність; рівень використання науково-технічних досягнень і ін.
Організаційний, структурно-організаційні	умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; обсяги діяльності; режим роботи; стаж роботи; кваліфікація працівників; рівень використання персоналу й ін.
Соціально-економічні	матеріальне стимулювання; страхування; соціальні пільги; рівень життя й ін.
Психологічний, соціально-психологічні	моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна культура фірми; подяка; премія, матеріальна допомога; перспектива просування по службі й ін.
Ситуаційний, територіально-ситуаційні	місцерозташування організації; витрати часу на дорогу від будинку до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; диференціація доходів;

Використання такої класифікації дозволяє визначити вплив кожного фактора окремо, усунувши тим самим повторний перелік, а також врахувати результативність факторів, що дає можливість правильно виявити і використовувати резерви росту ефективності управління персоналом у цілому.

Рекомендації з класифікації факторів ефективності неодноразово аналізувалися в економічній літературі. Загальним принципом цих класифікацій є об'єднання більш-менш широкого кола факторів в укрупнені групи за їхньою економічною сутністю.

За ступенем керованості фактори можна розділити на нерегульовані, слаборегульовані і регульовані [110,с.30.]

Нерегульовані фактори не залежать від управлінських рішень, до них відносяться фактори, що характеризують місце розташування, наявність конкурентів і ін.

Під слаборегульованими найчастіше розуміють фактори, які мають велику інертність, зміна яких за визначений період часу мало залежить від управлінських рішень. До таких факторів можна віднести: розмір представництв організації, обсяг і структуру основних фондів, характеристики технічного рівня виробництва (потужність машин, ступінь механізації й автоматизації виробництва та ін.).

До регульованих відносять фактори, що характеризують якість управління персоналом, рівень організації виробництва і праці, ступінь використання ресурсів і ін. Саме ця група факторів і формуючих їхні вихідні показники необхідна нам для подальшого дослідження.

Запропонована класифікація зручна для проведення дослідження взаємозв'язку ефективності управління персоналом і регулюючих факторів, тому що дозволяє вирішити однойменну проблему в різних аспектах.

На нашу думку, як вже зазначалося, на ефективність управління персоналом впливають, насамперед, компетенція працівників і рівень їх мотивації. При цьому компетенція працівників залежить від рівня їх освіти (знань), досвіду роботи (навичок) і особистих здібностей (умінь).

Навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація працівникам є винятково важливим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом. «Стимулювання працівників, можливо, і не єдиний шлях до підвищення індивідуальної, групової і навіть організаційної результативності, але це, імовірно,

необхідна умова її підвищення в більшості організацій у довгостроковому аспекті» [82, с.319]

Основне значення системи мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку персоналу, направивши її на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, поєднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації.

В основі аналізу лежить передумова, відповідно до якої мотивація служить найважливішим причинним фактором ефективності праці працівника. У майбутньому стимулювання високої результативності на рівні індивіда зробить прямий і істотний вплив на ефективність фірми в цілому. Мотивація необхідна для досягнення високої ефективності управління персоналом, але її однієї для цього недостатньо. На нашу думку, продуктивність працівника залежить від того, у яких умовах, у якому колективі він працює, наскільки він може використовувати свій інтелектуальний потенціал на робочому місці, чи має він можливість приймати рішення і керувати людьми і т.д.

«Вплив змін макроекономічної ситуації (безробіття, структурна перебудова народного господарства, загальний спад виробництва) на мотивацію праці важливо досліджувати виходячи зі складної структури самого мотиваційного комплексу. Мотивація праці розглядається нами як суперечлива єдність трьох компонентів: цінностей праці, вимог до роботи і можливості реалізації цих вимог» [41, с.93]. Існує безліч подібних факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, про що необхідно пам'ятати співробітникам служби управління персоналом.

Таким чином, матеріальне стимулювання працівників, можливо, і не єдиний шлях ефективного управління персоналом, проте, основними факторами, що впливають на ефективність управління персоналом, є економічні методи мотивації працівників.

Зобразимо у вигляді таблиці різні методи стимулювання, що активно застосовуються з метою збільшення ефективності управління персоналом.

Таблиця 1.4

Основні методи стимулювання персоналу

	Індивідуальні	Групові
Економічні (прямі)	Відрядна оплата Погодинна оплата Премія за нововведення Плата за знання	Розподіл прибутку:
Економічні (непрямі)	Страховання Пенсійне забезпечення Доплата за стаж Премії	Додаткові виплати Групові премії
Нематеріальні	Зароблені вихідні Гнучкі робочі графіки Подяка Просування по службі Навчання	Програми підвищення якості трудового життя Охорона праці

Традиційна система мотивації передбачає, що винагорода, одержувана працівником від організації, складається з незмінного окладу і пільг, таких як медичне страхування, страхування життя, пенсійні плани, оплата проїзду, матеріальна допомога, відпочинок у санаторіях і інші додаткові блага, що підвищують життєвий рівень.

Останнім часом управління системою пільг перетворилося в найважливішу складову ефективного управління персоналом. Тут потрібна особлива увага з боку керівників нижчої ланки і спеціальна кваліфікація фахівців з управління персоналом.

Нетрадиційні методи мотивації можна розділити на три основні групи - системи перемінної заробітної плати, системи групової заробітної плати, системи плати за знання і компетенції.

Те, що, крім грошей, існує чимало інших факторів, які впливають на ефективність управління персоналом, загальновідома істина. "Людям потрібні

гроші, - зауважує А. Морита, - але вони хочуть одержувати задоволення від своєї роботи і пишатися нею” [51,с.149.]

Варто зазначити, що стандартні підходи до мотивації, організації стимулювання часто виявляються неефективними: стимули змінюються в залежності від контингенту працівників.

Наявність такого фактора, як режим гнучкого робочого часу дає можливість працівникам побудувати графік роботи зі своїми індивідуальними особливостями, що позитивно позначається на ефективності управління персоналом. Багато фірм, часто надають своїм співробітникам додаткові оплачувані і не оплачувані відпустки.

Важливо пам'ятати про позитивний вплив гарних умов праці на продуктивність у момент організації нового виробництва, створення нових робочих місць і реорганізації існуючих. Ергономічний аспект обов'язково повинен братися до уваги.

Врачування заслуг, подяка за виконану роботу, так само є важливими факторами, що впливають на ефективність управління персоналом і посилюючими стимулами до праці. Мотивами служать не тільки різні премії, пам'ятні подарунки, характер винагороди праці залежить від його кількості і якості, а також від задоволення побажань і надій самих працівників. Один з найбільш діючих факторів ефективної праці - просування по службі. Велике значення має і можливість придбати акції підприємства, що створює для працівника відчуття співвласника.

Арсенал заходів морально-психологічних факторів стимулювання досить великий. Багато працівників сприймають подібну норму подяки в їх адрес з боку керівництва на зборах колективу й інші аналогічні заходи, відомі з ще недавнього минулого командно-адміністративної системи. Для багатьох відомі заходи негативного стимулювання, такі як догана, чи зменшення та позбавлення премії, зменшення ставки зарплати, пониження на посаді.

К. Киллен вважає, що “негативна мотивація веде звичайно до змушеної згоди підлеглого. Хоча змушена згода краще, ніж її відсутність, всетаки варто колись спробувати застосувати засоби позитивної мотивації”. [48, с.99]

Таким чином, від того, як організація винагороджує своїх працівників, багато в чому залежить її успіх, тому управління компенсацією є стратегічно важливою областю керівництва будь-якою організацією.

На нашу думку, неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність, що веде до зниження продуктивності праці, зниження якості, високої плинності персоналу, напруженості у відносинах між працівниками, порушення дисципліни і навпаки.

Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане з оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни, зменшенням затрат робочого часу.

1.3. Проблеми та особливості управління персоналом вищих навчальних закладів

Освіта є однією з найважливіших підсистем соціальної сфери держави, що забезпечує процес одержання людиною систематизованих знань, умінь і навичок з метою їхнього ефективного використання в професійній діяльності. Система освіти є складним соціально-економічним і науково-технічним комплексом економіки України.

Поступове висування сфери освіти в другій половині ХХ століття на перший план суспільного життя знайшло відображення в бурхливому розвитку цієї сфери в останні десятиліття. Воно проявляється, зокрема, у тому, що за три післявоєнні десятиліття в системі освіти в світі навчалось стільки учнів, скільки їх не було за всю попередню історію. За даними ЮНЕСКО, число учнів виросло у світовому масштабі з 436,1 млн. чоловік у 1960 році до 845,3 млн. чоловік у 1980 році. Одним з найважливіших підсумків цього факту стало те, що кількість неписьменних у світі скоротилася з 44% у 1950 році до 26,5% у 1990 році[111].

Істотні досягнення характерні і для розвитку у світі вищої освіти в другій половині ХХ століття. З 50-х років у розвинутих країнах, а трохи пізніше в більшості країн, що розвиваються, став різко зростати соціальний попит на вищу освіту, приймаючи часом характер соціального вибуху. Держави прагнули задовольнити цей різко зростаючий попит на освіту. У підсумку число тих, хто навчається у вищій школі, росло безпрецедентними темпами. Так, за 30 років, з 1955 по 1986 рік, число тих, хто поступив у вищі навчальні заклади Іспанії зросло в 15 разів, Швеції — у 9,7 рази, Австрії — у 9,4 рази, Франції — у 6,7 рази. У країнах, що розвиваються, ріст був ще більш значним. За той же час число тих, хто поступив у ВНЗ Таїланду зросло в 33 рази, Індонезії — у 36 разів, Конго — у 60 разів, Венесуели — у 63 рази, Мадагаскару — у 87 разів, Кенії — у 103 рази, Нігерії — у 112 разів.

Таким чином, у минулому сторіччі вища освіта з приватної, сімейної перетворилася у найпершу суспільну і державну справу зі швидкими темпами росту

підготовки фахівців: з 13 млн. чоловік у 1960 р., до 33 млн. - у наш час. Такий значний ріст числа студентів супроводжувався різким збільшенням фінансування освіти, державних субсидій на неї.

Однак відзначені значні досягнення в розвитку освіти в другій половині ХХ століття не відбивають цілком стану сфери освіти в сучасному світі. Її розширення, що прийняло характер «освітнього вибуху», «освітньої революції», супроводжувалося загостренням різних проблем у цій сфері, що вже в 60-х роках була осмислена як світова криза освіти, тобто кризовий стан освітньої системи в цілому, що виявляється в загостренні проблем доступу до освіти, зокрема проблем рівності цього доступу, у збільшенні проблем якості освіти, ефективності і продуктивності освітньої системи, загостренні проблем її фінансування і управління. Як сполучити широкий доступ до освіти і її високу якість, як забезпечити відповідність освітніх запитів особистості і суспільства — ці питання стали надзвичайно актуальними.

Криза освіти проявляється в різних формах і напрямках, але найбільше очевидно і послідовно криза освіти проявляється в її фінансуванні.

На сьогодні системи вищої освіти, які не мають фінансових затруднень, навіть у високорозвинених країнах украй мало, але і їхнє число в наші дні скорочується. Практично у всіх країнах, що входять в Організацію економічного співробітництва і розвитку, почалося скорочення фінансування вищої освіти наприкінці 70-х — початку 80-х років. До 1990 року Франція і Фінляндія були винятками, оскільки в цих країнах на вищу освіту бюджет не зменшувався. Але в 90-х роках фінські університети зіштовхнулися зі зменшенням ресурсів (у 1991 р. уряд оголосив про значне скорочення державних витрат у всіх областях, включаючи освіту). В останні роки в число нужденних потрапили і вузи Ісландії.[111]

Таким чином, у другій половині ХХ століття різкий ріст державних витрат на освіту спочатку сповільнився, потім був помітніший спад державної підтримки освіти. Це викликало кризу фінансування освітніх систем у більшості країн світу.

Найважливішим аспектом кризи освіти, зв'язаним із проблемою її якості, є проблема кадрів, проблема викладачів, а точніше, необхідної їхньої кваліфікації і

мотивації, що обумовлені, по-перше, більш швидким розширенням сфери освіти, ніж економіки в цілому; по-друге, трудомісткістю і «кустарним» характером викладацької праці; по-третє, плинністю кваліфікованих кадрів з освіти в інші галузі економіки з більш високим рівнем зарплати й з інших причин.

Загострилася проблема якості освіти й у зв'язку з бурхливо і безупинно зростаючим обсягом людських знань. В умовах, коли кожні 10-15 років обсяг інформації подвоюється, класичний підручник і вчитель неминуче стають постачальниками застарілих знань.

Сформовані в середині минулого століття системи управління освітою виявляються неефективними в розв'язанні проблем, що загострюються. Розрив між стрімким розвитком громадського життя і традиційною системою освіти може досягти загрозливих масштабів.

Таким чином, стан сфери освіти в другій половині ХХ століття характеризується, з одного боку, її безпрецедентним ростом і значними досягненнями, а з іншого боку, нагромадженням і загостренням безлічі проблем, що свідчать про кризу в цій сфері громадського життя. Те фундаментальне місце, що займає сфера освіти в сучасному суспільному розвитку, обумовлює принципову важливість для суспільства зусиль по подоланню кризи освіти і розвитку нової освітньої системи, що відповідає потребам ХХІ сторіччя.

Освіта в ХХІ ст. характеризується такими ознаками, як:

- демократизація: загальнодоступність вищої освіти; створення системи безперервної освіти;
- диверсифікованість: різноманітна за змістом, методами, формами, термінами і траєкторіями, система різнорівневих навчальних закладів орієнтована на особистість;
- інтернаціоналізація: академічна мобільність учнів і викладачів; міжнародне визнання документів про освіту, вчених ступенів і звань;
- перетворення освіти в ключовий компонент комплексу заходів для підтримки розвитку науково-технічного прогресу, економічного росту і забезпечення зайнятості населення;

- трансформація змісту, методів, цінностей, цілей: відходячи від традиційної школи, процес навчання стає творчим, орієнтованим на особистість ;
- широке застосування і впровадження одержують нові освітні й інформаційні технології;
- комунікації педагога й учня, що стали співучасниками єдиного освітнього процесу.[45]

Отже, традиційна освітня система, характерна для індустріального суспільства, поступово в результаті реформ поступається місцем новій системі освіти, що відповідає запитам постіндустріального, інформаційного суспільства.

Бурхливий ріст сфери освіти в другій половині ХХ століття, висування її на перший план громадського життя, ускладнення взаємозв'язків зі всіма іншими сферами життя суспільства, кризові явища в освітній системі викликали різноманітні і наполегливі спроби розв'язання гострих проблем освіти. В останню третину ХХ століття у цілому ряді держав світу здійснювались широкомасштабні освітні реформи, у тому числі й в Україні, де проводяться кардинальні реформи системи освіти. Зміна державного політичного устрою країни в 90-і роки дозволила реалізувати сучасні підходи до розвитку системи освіти України.

Однак перший етап реформування освіти в Україні не привів до яких-небудь істотних результатів. Ідеологічний догматизм і дріб'язкова адміністративна регламентація стримували розвиток усіх типів ВНЗ, перешкоджали творчості, новаторству, ініціативі. Недолік фінансування розвитку матеріально-технічної і наукової бази привів до відставання від рівня економічно розвинених країн.

На погляд Єгоршина О.П. до головних проблем вітчизняної вищої освіти можна віднести :

- збільшення технологічного розриву з економічно розвинутими країнами і зниження конкурентоздатності вітчизняної вищої освіти;
- недостатнє державне фінансування вузів у розмірі 30-60 % від планового бюджету, що змушує розвивати платну освіту за непрофільними спеціальностями для ВНЗ;
- слабка матеріально-технічна база, особливо в передових і наукомістких галузях;

- недостатня кваліфікація, низька оплата і старіння викладацького складу, зниження суспільного статусу вченого-педагога, чисельність допоміжного персоналу вузів (до 50 % штатної чисельності);
- недостатній приплив молодих педагогів унаслідок низького рівня оплати праці і слабкої соціальної захищеності; активізувався "відплив умів" кращих вчених і педагогів за кордон, з периферійних вузів - у столичні вузи, з державних у комерційні;
- невисока облікова чисельність студентів вузів (менш 5 000 чол.). Західні університети мають чисельність від 20 000 до 50 000 чол.;
- зниження рівня науково-методичної роботи у вузах: недостатнє використання сучасних методів і технологій навчання, розробок учбово-методичної літератури, написання підручників;
- корупція, що розростається, і хабарництво в державних ВНЗ через скорочення бюджетного і збільшення комерційного прийому студентів;
- скорочення потреби народного господарства у фахівцях 1-го рівня кваліфікації (молодших спеціалістів, техніків) через загальну кризу в галузях матеріального виробництва і ріст потреби у фахівцях 2-го рівня (бакалаврах і фахівцях) з боку ринкових структур (банки, страхові компанії, малі підприємства);
- зростаюча конкуренція державних ВНЗ по прийому студентів на спеціальності економічного і юридичного профілю, ліцензування цих спеціальностей у технічних державних ВНЗ, що приводить до втрати галузевої спеціалізації і перетворення технічних і педагогічних вузів у псевдоуніверситети;
- ускладнена бюрократизована система ліцензування, атестації й акредитації ВНЗ кожні 5 років по лінії МО, що викликає відволікання значних коштів і сил керівництва ВНЗ;
- низьке працевлаштування випускників державних ВНЗ: складає не більш 50 %, інші випускники працевлаштовуються не за фахом, а на професії робітників або службовців (водії, охоронці, продавці, агенти й ін.);
- значна диференціація в рівні і якості освіти столичних і периферійних вузів, вузів передових і депресивних регіонів;

- дискримінація не державної вищої освіти в частині ліцензування й акредитації, надання приміщень в оренду, надання пільг студентам (тимчасове звільнення студентів від служби в армії на період навчання, оплачувані відпустки) і статусу диплома про закінчення ВНЗ. [34]

Із всього вищенаведеного можна зробити висновок, що найважливішим фактором подолання кризи в системі вищої освіти України є формування дієвої системи управління освітою як на рівні держави, регіону, так і на рівні окремого ВНЗ. Як відзначає Тихонов А.Н., найважливішим принципом управління освітою на всіх рівнях: загальнодержавному, регіональному, а також рівні освітньої установи, — повинен бути принцип системності.[103]

На перший погляд, може здатися, що управління ВНЗ не вимагає спеціальних знань. Однак мінімальне початкове знайомство з проблемою покаже, що необхідні знання специфічної термінології, знання законів, принципів і положень із оплати праці, оподаткування, економічного планування, фінансової і бухгалтерської звітності, принципів менеджменту. Як і на промисловому підприємстві, у ВНЗ необхідні планування, звіт, контроль, управління персоналом, оперативне управління ресурсами, кількісна оцінка й обґрунтування прийнятих рішень. Необхідно чітко уявлення про сформовану економічну ситуацію для пояснення прийнятих рішень і прогнозування майбутніх наслідків.

Тому управління системою вищої освіти відрізняється рядом принципових особливостей. Специфіка управління системою вищої освіти визначаються, по-перше, тим місцем, яке вона займає в сучасному суспільному розвитку, а саме тим, що освіта перетворюється в одну з найбільших і важливих сфер людської діяльності, яка найтісніше переплетена з усіма іншими сферами громадського життя: економікою, політикою, сферами як матеріального виробництва, так і духовного життя.

По-друге, особливості управління сучасною системою вищої освіти принципово визначаються тим станом, у якому в останні десятиліття знаходиться сфера освіти, а саме рівнем експонентного розширення, що супроводжується гострими кризовими явищами і пошуками шляхів виходу з кризи.

Найважливішою особливістю управління вищою освітою у сучасних умовах є те, що проблеми освіти повинні зважуватися не тільки на рівні власне освітньої системи. Розв'язання цих проблем стає компонентом загальнодержавної політики. Тобто управління освітою повинно здійснюватися не тільки спеціалізованими освітніми міністерствами, але і бути компонентом великих урядових програм, що охоплюють усі сфери громадського життя. Тільки високий пріоритет вищої освіти в державній політиці може забезпечити необхідний рівень управління сферою освіти в сучасному світі. При цьому пріоритетність освіти повинна бути не тільки проголошена, але і послідовно реалізовуватися в політичній практиці.

Специфіка управління вищою освітою на рівні конкретної освітньої установи впливає також з наступних факторів:

- високий середній інтелектуальний рівень персоналу;
- «плоска» управлінська структура (причетність великого числа працюючих до прийняття управлінських рішень);
- висока дефіцитність ресурсів.

Одного з цих факторів досить для ускладнення управлінських функцій, а їхній набір робить управління вкрай важким і специфічним.

Для забезпечення ефективності управління ВНЗ в економічній літературі існує ряд підходів до побудови моделі управління ВНЗ, що дозволяють структурувати проблеми управління, виділити найбільш істотні аспекти.

Так А.А. Тіхонов пропонує виділяти у сучасній системі освіти наступні підсистеми: педагогічну, технологічну, організаційну, економічну, котрі знаходяться в складній взаємодії між собою і з іншими сферами громадського життя.[103]

А.П.Єгоршин формує вже концептуальну модель управління ВНЗ на основі системного підходу. На його думку, методологія системного підходу дозволяє представити навчальні заклади у вигляді взаємозалежної сукупності підсистем, що розглядаються як об'єкти стратегічного управління. Пропонується розглядати вищий навчальний заклад як сукупність шести підсистем, що поєднують функціонально взаємозалежні види діяльності: навчальну, наукову, економічну, управлінську, маркетингову, господарську.[34]

Склад функцій управління визначається на основі класифікатора функцій управління навчального закладу. Розподіл функцій управління може змінюватися за підсистемами у залежності від специфіки закладу освіти і складає предмет системного проектування стратегії розвитку ВНЗ. Концептуальна схема може бути використана для відпрацювання стратегічних варіантів розвитку окремих підсистем ВНЗ і розробки раціональної системи управління навчальним закладом. [63]

Васильєв Ю.С., Глухов В.В. і Фьодоров М.П. пропонують ресурсний підхід до управління вузів і відзначають, що багато проблем управління виникають через недосконалість розуміння ситуації управлінським персоналом. Причина цього полягає в неповному володінні інформацією, незнанні ситуації в повному обсязі і невмінні зіставити приватні завдання підрозділу з загальними завданнями ВНЗ.[14] Людьми, що приймають важливі рішення, є практично всі викладачі у вищому закладі освіти (до рівня рядових професорів і доцентів кафедр). Керівництву ВНЗ доводиться приймати рішення, виходячи з реальної ситуації і подій, що відбуваються незалежно від того, що про них говорять і думають.

ВНЗ — це складний багатофункціональний об'єкт для управління. У його укрупненій моделі виділяються три основних об'єкти управлінської уваги:

- ресурси навчального закладу,
- об'єкт впливу (студенти),
- результат діяльності (мета ВНЗ).

Ресурси ВНЗ трохи відрізняються від розуміння ресурсів на підприємстві і тому потрібно уточнити, що розуміється під цим терміном. Ресурси, використовувані у ВНЗ, можна класифікувати на декілька видів, у залежності від їхньої ролі, матеріального представлення й особливостей впливу на процес функціонування ВНЗ. Кожний з видів ресурсів додатково ділиться на підвиди;

1. Персонал (адміністративно-управлінський персонал, професорсько-викладацький персонал, навчально-допоміжний персонал, господарський персонал)
2. Будинки (дахи, фасади, навчальні приміщення, допоміжні приміщення (сходи, проходи), туалети, теплові мережі, електричні мережі, телефонні мережі)

3. Навчальне устаткування (навчальні меблі (столи, стільці, дошки), навчальна техніка, лабораторне устаткування, прилади, навчальні машини і стенди, комп'ютери, комп'ютерне мережне устаткування)

4. Бібліотека (читальні зали, книжкове сховище, комп'ютери, навчальні меблі, книги, періодичні видання)

5. Територія (дороги, стоянки автомашин, паркова зона, збирання сміття, теплові мережі, електроосвітлення, водяні мережі, комунальні мережі, огорожа)

6. Видавництво (приміщення, устаткування, видання навчальних матеріалів, друк бланкової продукції)

7. Гуртожитки (будинки, приміщення, меблі, теплові мережі, електричні мережі, туалети)

8. Охорона(персонал, системи контролю і сигналізації, технічні пристрої)

9. Соціальна структура(їдальні, буфети, актові зали, бази відпочинку)

10. Господарська структура, що забезпечує функціонування ВНЗ (майстерні, транспортна служба, телефонні станції, вузли теплопостачання, котельні, підстанції і розподільні електроприлади). [45]

У навчальній структурі і науковій діяльності ВНЗ вищезгадані автори виділяють наступні основні управлінські рівні: ректор, перший проректор, проректор, декан, завідувач кафедри, а також основні підрозділи (ректорат, філії, факультети (інститути), кафедри, допоміжні функціональні підрозділи).

Як і будь-яка складна організація, ВНЗ не може ефективно функціонувати без політики, цілей і стратегії. Вони необхідні для забезпечення погодженості і комплексності окремих рішень і дій окремих підрозділів.

Діяльність ВНЗ торкається інтересів декількох груп людей, яка повинна проявлятися в його політиці, цілях і стратегії розвитку. Такими групами є: студенти, викладачі, наукові співробітники, навчально-допоміжний персонал, керівники, представники державних органів управління, колективи підприємств, споживачів результатів діяльності університету, населення в особі потенційних учнів і жителів прилеглих районів. Збалансоване поєднання інтересів усіх цих груп людей у рамках діяльності університету і буде його політикою і цілями діяльності [45].

Аналізуючи всі розглянуті проблеми й особливості управління установами вищої освіти, не можна не зазначити того факту, що проблема кадрів вищої школи є ключовим фактором розв'язання існуючих проблем вищої освіти, переходу його на якісний рівень розвитку.

Праця персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення. Вплив праці персоналу вищої школи на економіку країни багатогранний, але головний його ефект — надбання знань, пряме й опосередковане підвищення кваліфікації робочої сили (тобто підвищення ефективності живої праці).

У теоретичному плані питання про те, до якої сфери народного господарства (виробничої чи невиробничої) відноситься вища школа, дотепер є дискусійним. Одні вчені вважають, що вища школа однозначно відноситься до невиробничої сфери, інші — що вона частково безпосередньо зв'язана з матеріальним виробництвом. Подвійність, складні природа і характер праці в системі освіти підкреслюються багатьма вченими.

Так, представники класичної політекономії і статистики вважають, що відповідно до теорії вартості працівники вищої школи, беручи участь у формуванні висококваліфікованої робочої сили, безпосередньо вартості і, отже, національного доходу, не створюють, а тільки споживають останній. На цій підставі робиться висновок про те, що витрати на вищу освіту є виробничими витратами. Однак витрати на підготовку висококваліфікованих фахівців сприяють росту якості сукупної робочої сили, тому вважається більш обґрунтованим розглядати витрати на освіту не як кінцеве використання частини національного доходу, а як витрати, відтворені в процесі матеріального виробництва, що, будучи вкладеними в живу робочу силу, збільшать її ефективність.

ВНЗ — це установа з найвищим сумарним інтелектом працівників. Жодне з інших підприємств чи установ (окрім науково-дослідних інститутів) не може навіть зрівнятися з ВНЗ за кількістю вчених і висококваліфікованих фахівців. Викладач — ключова фігура ВНЗ.

Кваліфікація викладача, його педагогічна компетентність, умови праці і життя, людські і моральні якості, загальна культура вирішальним чином позначаються на підготовці студентів, іміджі і конкурентоспроможності ВНЗ. Прискорення прогресу знань і техніки роблять працю викладача більш складною. Використання інформаційних технологій для ведення викладацької і наукової діяльності стає усе більш необхідним. Участь викладачів у розробці політики і змісту програм ВНЗ, у прийнятті рішень необхідна не тільки для її нормального функціонування, але і для її перетворення. Тому найважливішими аспектами політики ВНЗ, як і вищої школи в цілому, повинні бути початкова підготовка і підвищення кваліфікації викладача, його службовий ріст, умови праці і життя.

У такий спосіб з повним правом можна стверджувати, що управління персоналом ВНЗ є стратегічно важливою функцією управління вищим навчальним закладом і повинна розглядатися як окремий і особливо складний аспект менеджменту ВНЗ, що вимагає окремого наукового дослідження і розробки рекомендацій для подальшого удосконалення.

У цілому у світі чисельність викладацького складу в сфері вищої освіти досягла в 1995 р. 6 млн. чол. Приблизно по 40% припадає на країни розвинуті і менш розвинуті і близько 15% — на країни перехідного періоду. У середньому співвідношення студент/викладач складає 14 до 1. Більш високе співвідношення (17:1) у Північній Америці, менш низьке в країнах перехідного періоду (11:1).[45.]

Управління персоналом — найважливіша складова менеджменту кожної організації. «Кадри вирішують все», але кадри можуть стати і головною причиною невдач. На думку Васильєва Ю.С., Глухова В.В. Фьодорова М.П. в управлінні викладацьким персоналом ВНЗ існують 4 ключові проблеми. Це вікова, кваліфікаційна, посадова структури персоналу ВНЗ та оплата праці персоналу. Кожна з цих проблем вимагає контролю з боку адміністрації і вироблення принципів вирішення, перспективного і поточного управління. [14]

Так сформована кадрова ситуація у ВНЗ характеризувалася в 1990-2000 роках постійним ростом середнього віку викладачів і впливом молодих співробітників. До початку 90-х років минулого століття вважалося дуже престижним залишитися

після закінчення ВНЗ працювати на кафедрі. Претендувати на це могли тільки кращі випускники. Потім економічна ситуація в країні різко змінилася і це проявилось у віковій структурі персоналу ВНЗ. Молодь активно пішла в сферу комерції й обслуговування, де були підвищені заробітки. Кафедри (особливо фундаментальні, загальноінженерні) стали втрачати викладачів середнього віку (30-45 років), що змінювали сферу діяльності.

У розвинутих країнах (США, Японія, ФРН і ін.) викладацька праця у ВНЗ вважається дуже престижною. Її соціальний статус дорівнює 84 (при максимальній оцінці в 100 балів), у той час як посада працівника торгівлі характеризується оцінкою 50, керівника — 79, кваліфікованого робітника — 15-25 балів. Задоволеність працею у ВНЗ характеризується оцінкою 93, у торгівлі — 52, юридичній сфері — 80, управлінській сфері — 69. З погляду впливу на здоров'я робота у ВНЗ виявляється теж найбільш сприятливою. Дослідження в США показали, що середній національний показник серцевих приступів серед вузівських викладачів дорівнює 71% стосовно загального по країні, а в менеджменті — 116%, у юристів — 124%, у працівників торгівлі — 126%.[111]

Особливу складність також викликає визначення ефективності управління персоналом в організаціях сфери вищої освіти. Адже тут людська праця набуває такого значення, при якому саме існування єдиного господарського механізму ставиться в пряму залежність від якості і кількості праці. Так як в інших сферах людської діяльності ефект від управління визначається за допомогою економічних критеріїв, в освіті, крім цього, проводять визначення ефекту ще і від якості праці окремого працівника, якості навчання, кваліфікації і компетенції працівника. Типово, що останнім часом управлінню людськими ресурсами в сфері освіти приділяють велику увагу. [34,с.234] Існує, по крайній мірі, три причини такої уваги.

По-перше, взаємовідносини між працівником сфери освіти і студентом під час навчання є головними. Адже від того, яким чином буде надана послуга, кваліфіковано чи ні, залежить і кінцевий результат діяльності ВНЗ, і результат управління персоналом, а саме його професійним умінням, розвитком,

компетенцією. Дані процеси і є частиною кадрової політики ВНЗ. Можна зробити висновок про те, що кадрова політика має безпосередній вплив на якість навчання.

Другою причиною підвищеної уваги до людського фактору в системі вищої освіти є той факт, що ріст послуг у цій сфері протягом останніх років прямо чи опосередковано пов'язаний із ростом заробітної платні її працівників. Це викликано тим, що все частіше виникає потреба в професійному та кваліфікованому персоналі. Зростають потреби тих, що навчаються – зростають потреби в кадрах та вимоги до них. Як відомо, задоволення потреб ВНЗ в кваліфікованих кадрах є одним із головних завдань кадрової політики, адже ефективність кадрової роботи залежить від управління наявним потенціалом персоналу. Важливим фактом є те, що людину не може замінити ніяка машина. Заміна людини машиною принесе одночасно економію фінансових ресурсів й питання, чи взагалі отримає ВНЗ у подальшій діяльності той результат, який може принести людина. Типова неможливість усунення людини із системи навчання й особливості попиту на послуги освіти тими факторами, які приводять до росту вартості освітянської праці в усьому світі.

Третьою основною причиною, яка примушує керівництво ВНЗ приділяти особливу увагу управлінню персоналом, є те, що управління персоналом стає об'єктом все більш посиленого державного регулювання. Українське законодавство, окрім закріпленого рівня мінімальної заробітної плати, встановлює різноманітні обов'язкові соціальні гарантії та норми, які в сукупності демонструють державний контроль за трудовими відносинами.

Не менш болюча проблема для вищої школи це структура управління, а також кваліфікація і знання тих, на кого покладені обов'язки формування та вдосконалення системи управління персоналом ВНЗ.[81]

Протягом багатьох десятиліть у нашій країні системній підготовці фахівців в галузі організації вищої професійної освіти і управління нею не приділялося ніякої уваги. Іншими словами, вивчитися на ректора, декана завідувача кафедрою було ніде. У результаті ці посади займали люди з визначеним науковим і педагогічним статусом і великим досвідом практичної роботи у вищій школі, яким доводилося

самостійно осягати тонкості нових службових обов'язків. Як правило, такі керівники мали комунікативні навички й уміння виробляти і приймати рішення.

До того ж принципи єдиноначальності в багатьох випадках могли реалізовуватися тільки в умовах колективного керівництва, що багато в чому допомагало уникати помилкових управлінських рішень. Якщо ж взяти до уваги ще і тверду централізацію керівництва, прозорість фінансування вищих навчальних закладів, то стане очевидним, що особливої необхідності в спеціальній підготовці таких працівників у той час не виникало.

Однак, як відомо, останнім часом у житті вітчизняної вищої школи відбулися значні зміни. Іншим став характер взаємин із суспільством, державою; докорінно змінилися й економічні умови функціонування навчальних закладів, порядок їхнього фінансування, що, у свою чергу, зажадало і нових підходів до управління.

Отже, для того, щоб у ВНЗ працювали кваліфіковані фахівці, їх варто готувати, причому системно, створюючи необхідні для цього організаційні, інформаційні і методичні передумови. У підсумку і з'явиться нова категорія керівників-професіоналів — людей, здатних вирішувати питання організації і управління вищою школою в нових умовах.

Щодо вищевикладеного, обговорення деяких питань, зв'язаних з підготовкою працівників управління в сфері вищої професійної освіти, насамперед фахівців різного рівня по плануванню й організації діяльності вищих навчальних закладів, контролю над цією діяльністю є дуже актуальним.

Як відомо, національний суверенітет, захист стратегічних інтересів і повноцінний розвиток будь-якої держави залежить від її інтелектуальних ресурсів. Традиційно генератором цих ресурсів виступає сфера освіти, серед основних завдань якої - підготовка висококваліфікованих кадрів, а це залежить від того наскільки ефективно буде керувати вище керівництво вищим навчальним закладом, настільки якісно будуть працювати нижчі ланки керівництва і відповідно викладацький склад, а загалом від їхньої спільної праці залежатиме, якою буде якість підготовки висококваліфікованих кадрів.

Мистецтво управління є складним і багатограним серед різних видів діяльності людини. Воно досягається як через наукові здобутки вчених, так і через пізнання практичної діяльності менеджерів, які досягли висот на своєму трудовому шляху.

Як приклад можна проаналізувати управлінську діяльність Лі Якокки, який виробив свою систему управління. Він вважав, що від власного методу ведення справ, від власної політики в діяльності фірми у визначальній мірі залежить її успіх. В процесі управління менеджер повинен згрупувати єдину команду, де кожен оволодів би "мистецтвом гри на своїй ділянці поля" [124, с.183]. Кожен член команди повинен розуміти в чому полягають його функції і як вони стикуються з функціями всіх інших її членів [124, с.179]. Лі Якокка постійно звертав увагу на добре поставлену систему організації праці. Із всіх якостей, які необхідні менеджеру на перше місце він ставить рішучість, яка спонукає вчасно діяти для реалізації намічених цілей. Він стверджує: "Я здібний діяти за інтуїцією, але лише коли мої передчуття базуються на фактах. Справжній менеджер повинен бути передбачливим, вміти прогнозувати на що буде існувати попит у майбутньому.

Щоб діяльність менеджерів була ефективною, вони повинні не лише вчасно приймати необхідні рішення, але вміти мотивувати працю підлеглих, адже "управління є не що інше, як настроювання інших людей на працю" [124, 78], а найбільш дієвим способом налаштування людей на продуктивну працю є спілкування з ними. В процесі спілкування необхідно зрозуміло висловлювати свої думки, навчитись уважно вислуховувати людину, заохочувати її до подання пропозицій щодо поліпшення якості праці і їх реалізації, надавати суттєву допомогу тому, хто зіткнувся з труднощами. Службовця варто "штовхати" вперед, коли він на підйомі, але ніколи не варто з ним жорстко поводитись, коли в нього справи не ладяться [124, 80].

Менеджер повинен перед своїми підлеглими чітко ставити цілі, накреслювати шляхи їх досягнення і спонукати до дії. Без мотивації організація не може рухатися вперед. Лі Якокка вважав, що менеджер досяг багато, якщо він спромігся стиму-

лювати хоча б одну людину до енергійної діяльності [124, 81]. Ключ до успіху в першу чергу полягає у людях, у взаємовідносинах з ними, у розумінні їх і у вмінні дієво спонукати успішно виконувати покладені на них службові обов'язки. Сила талановитих менеджерів криється у тому, "що вони знають, як давати доручення іншим і як надихати людей на справу" [124,85].

Порівнюючи різні погляди і думки вчених, ми виявили, що роль керівників вищого ешелону влади (ректор, проректори, декани) в управлінні персоналом ВНЗ залежить від значної кількості факторів. Сучасні керівники виконують широке коло робіт, їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій, виконуваних ними, залежить від багатьох якостей, якими повинні володіти менеджери для здійснення успішного керівництва організацією і від багатьох особистих здібностей керівника і т.п.

Так в Національному аграрному університеті України розроблена модель сучасного професійного керівника, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника і його знань з урахуванням виконуваних функцій і вирішуваних завдань, якими він повинен володіти, і що вміти. [45]

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливим є високі ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, розсудлива воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність та ін.

Важливою рисою для керівників у ВНЗ є тактовність у взаємовідносинах з вищестоящими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівники різних рангів вузу повинні постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівників ВНЗ повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда збігаються із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівників є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Вести правильним курсом персонал ВНЗ в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників, чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди. [91]

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм - розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволення праці усіх підлеглих [45].

Досвідчений адміністратор і вчений П.Уайт висловлює своє бачення ролі керівника "в тому, щоб звести до мінімуму ризик і зробити максимальними вигоди". Перше завдання керівника полягає в тому, щоб встановити напрямки нововведень, які максимально відповідають інтересам організації. Ці напрямки повинні відповідати можливостям і потребам персоналу і тим фінансовим обмеженням, в яких доводиться діяти. Після цього завдання керівника полягає в тому, щоб добитися проведення таких програм, які потребують мінімальних зусиль з боку працівників і пропонують максимальне використання наявних знань як в межах свого підрозділу, так і поза ним або поза всією організацією. Далі треба забезпечити ефективну роботу всього персоналу. Необхідно контролювати виконання робіт, відповідність їх цілям організації, часовим і фінансовим обмеженням. Нарешті, керівнику необхідно забезпечити найбільш правильне з точки зору кінцевих результатів уявлення підсумків досліджень і їх максимальне використання [14, 26].

А щодо управління персоналом вищих навчальних закладів П.Уайт зазначає: "Людьми творчої праці повинні керувати люди творчого складу" [14, 27].

Досвід показує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації справді талановитого менеджера є значно важливішим, ніж фінансові ін'єкції, створення нових додаткових виробничих потужностей і т.п. [124, с.90]. "Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища" [124, с.91].

Для того, щоб вміло управляти людьми, потрібно самому працювати не покладаючи рук і не боятись відповідальності. Як зазначає Анри Файоль: "Про того завідуючого, який вміло керує людьми, ми дізнаємся за поривом його підлеглих і за довір'ям начальства" [4, .47].

"Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р.Акофф пише, що мудрість - це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина немагається керувати майбутнім" [5, 14].

А.Файоль підкреслює: "Великий начальник повинен виділятися широтою поглядів і гнучкістю розуму, чого в значно меншій мірі потребують функції підлеглих..." [4, 68].

Не позбавлене інтересу твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового "соціального типу" керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність при великому напруженні, а головне - здатність оцінювати все в світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність в керівників таких якостей, як підвищення честолюбства, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани [124, с. 98-99].

На думку професора І.Д. Ладанова, менеджер - повинен "... бути чесним, вірним своєму слову, правдивим і безкорисливим. Він повинен мати високу професійну підготовку, володіти навичками ділового спілкування, майстерністю оратора, консультанта, педагога і психолога" [61, с. 39].

Є. Клімов розробив відому класифікацію професій, спеціальностей за такими основними ознаками - предмет праці, мета праці, знаряддя праці. Згідно з цією класифікацією, менеджера освіти слід віднести до типу соціономічних спеціальностей ("людина-людина"). Причому, порівняно з менеджерами інших сфер діяльності, які теж можуть бути внесені до цього типу, і на відміну від них, менеджер в освіті - ще більшою мірою гуманізована професія, оскільки метою і результатом його управлінської праці є теж людина, особистість" [20, 70].

"З огляду на те, що менеджмент в освіті є або безпосередньо педагогічною працею як управління, або опосередкований впливом на педагогів через ієрархічно побудовану систему освітянських організацій, його можна за класом професій віднести до гностичних і перетворювальних професій" [20, 27].

Дещо по-іншому визначає основні ознаки педагогічного менеджменту В. Сімонов: "Результатом праці менеджера навчально-пізнавального процесу і пов'язаної з нею праці менеджера навчально-виховного процесу є ступінь навченості, вихованості, розвитку об'єкта (другого суб'єкта) менеджменту - учнів" [22, 3-4].

Н.Л. Коломінський доводить, що: "...системний аналіз праці менеджера освіти виявляє опосередкованість впливу керівника на досягнення мети і результату процесу управління в освіті. Йдеться про особистість, яка, на наш погляд, повинна розглядатися одночасно як мета, об'єкт, суб'єкт, результат діяльності менеджера освіти будь-якого рівня ("найвище завдання" за К.Станіславським), кожного керівника освітнього закладу або установи. Ця гуманістична властивість менеджменту освіти є його специфічною рисою, хоч урахування психологічних особливостей людей має суттєву значущість у менеджменті взагалі. Причому, в освітньому менеджменті об'єктами впливу виступають окремі люди, групи, колективи з їхніми різноманітними психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними рисами; знаряддям керівництва є особистість як ансамбль властивостей, якостей, стани цих людей, груп, колективів." Н. Коломінський пропонує своє бачення менеджменту в освіті (з соціально-психологічної точки зору) - це "усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми -

підлеглими, партнерами, своїми керівниками, спрямована на забезпечення їхньої активної і скоординованої участі в досягненні поставленої мети. Це частина управління, яка є впливом на інших людей, у процесі і в результаті якого в них з'являються психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для їхньої ефективної діяльності з досягнення поставленої управлінської мети". [45, 74].

Отже, підводячи підсумок, необхідно зазначити, що в Україні протягом десятиліть склалася система управління освітою, що відображала жорстко-централізовану планову систему управління економікою.

Виникає питання - наскільки централізованим повинно бути управління і як визначити той поріг, щоб розумна самостійність окремих факультетів не привела до руйнування ВНЗ? Сьогодні, говорячи про реформування вищої школи, дуже важливо зберегти систему освіти й у той же час дозволити їй розвиватися відповідно до вимог часу.

Завдання, поставлене перед ВНЗ саме й ускладнює те, що в системі управління вузами практично відсутні фахівці з освітою в галузі менеджменту. У Європі багато університетів самі забезпечують підготовку своїх співробітників, одержати додаткові знання можна на кафедрах порівняльної освіти чи менеджменту економіки освіти. Для України питання постійно діючої системи перепідготовки і навчання вузівських керівників і адміністраторів залишається актуальним.

Саме на цю проблему у своїх працях неодноразово вказує О.А. Устенко: "... великою помилкою є те, що ніхто не готує керівника закладу освіти. ...Треба навчити майбутнього керівника керувати тотально, але не вимушено, опосередковано, але ефективно. ... Поки що менеджмент в освіті функціонує на примітивному рівні, або на папері." [81]

На актуальності даного питання неодноразово наголошують у своїх працях Н.М. Ушакова, В.Чепоров та інші науковці. Погляди керівників різних рангів ВНЗ з відповідним значним досвідом управлінської праці у ВНЗ ще раз підтверджують нашу думку, що дане питання є одним з найголовніших факторів формування ефективності системи управління персоналом ВНЗ. Проблеми підвищення

кваліфікації керівних кадрів та формування особистих якостей керівництва вищого навчального закладу повинно знайти належне місце в системі подальших теоретичних та прикладних наукових досліджень.

ВИСНОВКИ ДО І РОЗДІЛУ

Управління персоналом є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у системі менеджменту сучасної організації.

Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил, призводять до глибоких змін в принципах, методах і формах управління персоналом, що у свою чергу вимагає, щоб чіткою і налагодженою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими прийняті рішення, більш гнучкими методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Методологічно істотним для дослідження проблеми управління персоналом є те, що науково-технічна революція, яка істотно змінила джерела конкурентоспроможності організацій, зумовила необхідність розробки нових підходів до активізації трудової поведінки персоналу організації. Якщо індустріальне суспільство націлювало менеджмент в рамках парадигми “економічної людини” на розвиток економічного потенціалу організації, то в умовах постіндустріального суспільства менеджмент змушений переходити до парадигми “соціальної людини”, його більше потребують соціальні аспекти функціонування організації, емоційно-психологічний клімат, що існує в трудових колективах. Інформатизація та інтелектуалізація праці, з одного боку, надзвичайно підвищили навантаження на психіку людини, з іншого – вимагають від неї більш творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. А цьому сприяє психологічно комфортний клімат на робочому місці та відповідність якостей людини, закладених в неї природою і сформованих соціальним досвідом, трудових функцій і тій ролі, яку вона виконує в колективі. У цій ситуації категорії і поняття, що традиційно використовуються в менеджменті для вивчення трудового потенціалу організації, виявляються обмеженими.

З'являються нові поняття і категорії, за допомогою яких можна описати закономірності трудової поведінки людини. Серед них провідне місце займає поняття "управління персоналом". Воно виникло в процесі розвитку біхевіористичного напрямку менеджменту в зв'язку з посиленням уваги до такої складної характеристики соціально-економічних систем, як поведінка.

З історичної точки зору, управління персоналом, як функція менеджменту, зазнало певного еволюційного розвитку, перетворившись під впливом багатьох чинників з чисто формального елемента системи управління організацією в стратегічний фактор успіху і конкурентноздатності сучасних організацій і відображаючи тим самим процес постійного підвищення значення людини, людського капіталу в досягненні ефективності суспільного виробництва.

Проведене дослідження показало, що в літературі можна зустріти приклади різноманітного тлумачення поняття "управління персоналом". Одні автори у визначенні оперують метою і засобами, за допомогою яких можна досягнути цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління. Інші у визначенні роблять наголос на змістовній частині, що відображає функціональну сторону управління.

Отже, розглядаючи зміст поняття „управління персоналом” було доведено, що незважаючи на існування різноманітності визначень вони мало чим відрізняються один від одного по своїй суті. Тому можна стверджувати, що дане поняття не отримало чіткого тлумачення.

На нашу думку, під «управлінням персоналом» слід розуміти свідому, планово-організовану, мотивовану діяльність керівництва організації та її підрозділів, що полягає у регулюючому впливі відповідними засобами на розробку кадрової політики і прийняття управлінських рішень щодо формування, розвитку і використання персоналу та створення умов, які дозволили б кількісно оцінити якісні характеристики функціонуючих працівників в контексті їх готовності та сприйнятливості до участі у високоякісній і високопродуктивній праці з метою ефективного функціонування організації і самореалізації особистості.

Окремим питанням теоретичного аналізу управління персоналом виступає проблема ефективності. Ефективність управління персоналом у багатьох випадках залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом організації, пізнання механізму її функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій і засобів роботи з людьми. Дослідження показало, що в науковій літературі немає єдиного підходу до оцінки і виміру ефективності управління персоналом.

Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і, управління в тому числі, тісно пов'язані як з виробничим процесом і його кінцевими результатами, так і соціальною діяльністю суспільства, соціально-економічним розвитком самої організації. Саме тому поряд з традиційною кількісною оцінкою ефективності кадрової роботи через систему показників, поширення набуває якісний аспект оцінки, де увагу приділяють більш широкому колу критеріїв ефективності керівництва персоналом. Ефективне управління і розвиток організації багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника організації.

Причому підвищені вимоги ставляться до таких ділових якостей як заповзятливість, лідерство, товариськість, рішучість, здатність впливати на інших людей, новаторство, упевненість, організованість та ін., а також до його моральних якостей, які повинні відповідати прийнятим у суспільстві етичним нормам поведінки, загальній культурі організації і свідчить про його соціальну відповідальність.

Оскільки результативність роботи організації залежить від якості системи управління персоналом, що в ній діє, тому в кожній організації повинна бути розроблена чітка стратегія управління персоналом, в якій повинні бути виразно окреслені правильні напрямки планування, набору і відбору, профорієнтації та навчання, спостереження та оцінки, а також мотивації персоналу. Така ситуація викликає, насамперед, необхідність переносу центру ваги в кадровому плануванні до більш чіткого визначення потреб організації в кадрах, встановлення, коли, де, скільки, якої професійної кваліфікації, якої вартості та які працівники знадобляться в перспективі. Таким чином, кадрове планування потребує більш якісного

визначення професійно-кваліфікаційних структур і складу персоналу, припускає відстеження змін в цих структурах і створення умов для просування працівників по службі.

Для того, щоб створити ефективну систему управління персоналом, керівники повинні визначити: який кадровий склад, якої кваліфікації і яка виробнича поведінка є необхідною для досягнення поставленої мети, які методи стимулюють працівників. В основі аналізу лежить передумова, відповідно до якої мотивація служить найважливішим фактором ефективності праці. Мотивація необхідна для досягнення високої ефективності управління персоналом, але її однієї для цього не достатньо.

Ключова роль у новому механізмі управління персоналом повинна приділятися й об'єктивній оцінці персоналу, що є необхідною умовою: запобіганню помилок у доборі і раціональному використанні різних категорій працівників; організації роботи з формування резерву, навчання, атестації персоналу. При цьому персонал організації повинен мати широкий діапазон професійних якостей, універсальність, що дозволили б йому бути мобільним і здатним швидко адаптуватися до нових умов роботи.

Однією із найважливіших проблем теорії управління персоналом є окреслення критеріїв, що дозволяють найбільш адекватно оцінити його ефективність. В роботі виділені ті критерії ефективності виробництва, що використовуються у подальшому при дослідженні ефективності функціонування системи управління ПВП у вищих навчальних закладах.

Управління персоналом ВНЗ має свою специфіку. Аналіз тенденцій і проблем розвитку системи вищої освіти та особливостей управління установами вищої освіти, показує, що проблема кадрів вищої школи є ключовим фактором розв'язання існуючих проблем вищої освіти, переходу її на якісно новий рівень розвитку. ВНЗ — це установа з найвищим сумарним інтелектом працівників. Жодне з інших підприємств чи установ не може навіть зрівнятися з ВНЗ за кількістю вчених і висококваліфікованих фахівців. Викладач - ключова фігура ВНЗ. Кваліфікація викладача, його науковий рівень і педагогічна компетентність, умови праці і життя,

людські і моральні якості, загальна культура вирішальним чином позначаються на підготовці студентів, іміджі і конкурентоспроможності ВНЗ. Прискорення прогресу знань і техніки роблять працю викладача більш складною. Використання інформаційних технологій для ведення викладацької і наукової діяльності стає усе більш необхідним. Участь викладачів у розробці політики і змісту програм ВНЗ, у прийнятті рішень необхідна не тільки для її нормального функціонування, але і для її перетворення. Тому найважливішими аспектами політики ВНЗ, як і вищої школи в цілому, повинні бути початкова підготовка і підвищення кваліфікації викладача, його науковий і службовий ріст, умови праці і життя.

За результатами комплексного аналізу можна стверджувати, що управління персоналом ВНЗ є стратегічно важливою функцією управління вищим навчальним закладом і повинна розглядатися як окремий і особливо складний аспект менеджменту ВНЗ, що вимагає окремого наукового дослідження і розробки рекомендацій для подальшого удосконалення. Праця персоналу вищої школи є одним з різновидів роботи і необхідною складовою частиною суспільної праці, безпосередньо зв'язаної з усім механізмом суспільного відтворення. Вплив праці персоналу вищої школи на економіку країни багатогранний, але головний його ефект — надбання знань, пряме й опосередковане підвищення кваліфікації робочої сили (тобто підвищення ефективності живої праці).

Співставляючи різні погляди і думки вчених, виявлено, що роль менеджерів (ректор, проректори, декани, завідувачі кафедр) в управлінні персоналом ВНЗ залежить від значної кількості факторів, серед яких значне місце посідають особисті якості та професійні здібності, якими повинні володіти менеджери для здійснення успішного керівництва вузом. Дане питання є одним з найголовніших факторів формування ефективної системи управління персоналом ВНЗ, а проблеми отримання і підвищення кваліфікації керівних кадрів та формування особистих якостей керівника вищого навчального закладу повинно знайти належне місце в системі подальших теоретичних та прикладних наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСОРСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

2.1. Аналіз ситуації з ПВП у вищій школі України

В практиці реформування вищої школи, що складалася в Україні в останні роки, провідна роль приділялася насамперед державним освітнім стандартам, новим інформаційним технологіям в навчанні, оновленню навчальних програм, на розробку яких уже витрачено чимало інтелектуальних зусиль і фінансів.

Першочерговим завданням стало утримання системи вищої школи хоча б на досягнутому рівні. Головним для цього періоду це - забезпечити збереження інтелектуального потенціалу вищої школи, єдиного освітнього простору країни, доступності вищої освіти.

Базовими факторами ефективності системи освіти, як відомо, є:

- бажання студентів одержувати знання і соціалізуватися, у тому числі через набуття сучасних професійних якостей;
- якість навчальних планів і програм, підручників і навчальних посібників, учбово-лабораторного устаткування і технічних засобів навчання.
- професійний рівень знань і наукова компетентність викладачів, що здійснюють освітній процес;

Щодо дії перших двох факторів, то їх вплив на сучасну систему вищої освіти в Україні вже відчувається, і тут можна спостерігати певні позитивні зрушення. Так, попит населення на вищу освіту сьогодні досить високий, відновлюється його реальна цінність. Також серед фахівців вже йде мова не просто про збереження сформованої вітчизняної системи вищої освіти тільки в її кількісних параметрах. Питання стоїть про новий якісний рівень освіти, що здатний забезпечити нарощування науково-технічного потенціалу суспільства, формування адекватної кадрової структури для розвитку економіки і сфери послуг, підвищення професійної конкурентноздатності випускників вузів на сучасному ринку праці.

Разом з тим, у програмах реформування вищої школи упускається з виду як пріоритетний третій з базових факторів її розвитку. Незважаючи на декларовану провідну роль особистості в освіті, не береться до уваги, що головне цільове призначення системи освіти - збереження, трансляція і трансформація культури - реалізується насамперед самими носіями цієї культури, якими є викладачі. Саме від їхньої професійної підготовленості і відповідності до все більш складних вимог сучасності залежить доля освітніх реформ.

При оцінці кадрового потенціалу вищої школи необхідно враховувати кваліфікаційну структуру і віковий склад вузівських викладачів, особливості кадрової ситуації в різних регіонах країни, характер вимог до професійного рівня викладачів у залежності від типу і профілю вузів і реалізованих ними освітніх програм.

Згідно даних Державного комітету статистики України, які наведені в таблиці 2.1 видно, що у 2002-03 роках основний (штатний) персонал викладачів вищої школи складав 85481 чоловік. Серед них – 8,49 % докторів наук і 47,18 % кандидатів наук (в цілому 55, 67 % мають науковий ступінь), 8,15 % професорів і 35,3 % доцентів (тобто 43, 45 % мають вчене звання). Слід зазначити значний ріст числа докторів наук – в 1,5 рази у порівнянні з 1992-93 роками, при збільшенні їхньої частки в загальній чисельності викладачів (з 6,59% до 8,49%), [26].

Таблиця 2.1

Чисельність науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів України (чол.)

Науково-педагогічний персонал	1992-93		1997-98		2002-03		Темп росту 2002-03 / 1992-93
	Чол..	%	Чол..	%	Чол..	%	
Основний персонал	70358	100	71856	100	85481	100	1,215
Доктори	4636	6,59	6576	9,15	7261	8,49	1,566
Кандидати	35795	50,87	36475	50,76	40327	47,18	1,127
Працівники, що не мають наукового ступеня	29927	42,54	28805	40,09	37893	44,33	1,266
Професори	4766	6,77	6555	9,12	6964	8,15	1,461
доценти	26023	36,99	28243	39,31	30173	35,30	1,159

Разом з тим спостерігається тенденція зменшення частки кандидатів наук в структурі науково-педагогічного персоналу ВНЗ при найменшому зростанні їх кількості в порівнянні з 1992-93 роками - 12,7 % (рис 2.1).

У той же час частка викладачів, що не мають наукового ступеня, протягом десяти років була нестабільною, але мала тенденцію до збільшення з 42,54% в 1992-93 роках до 44,33 % в 2002-03 роках при їх кількісному збільшенні за цей період на 26,6 %.

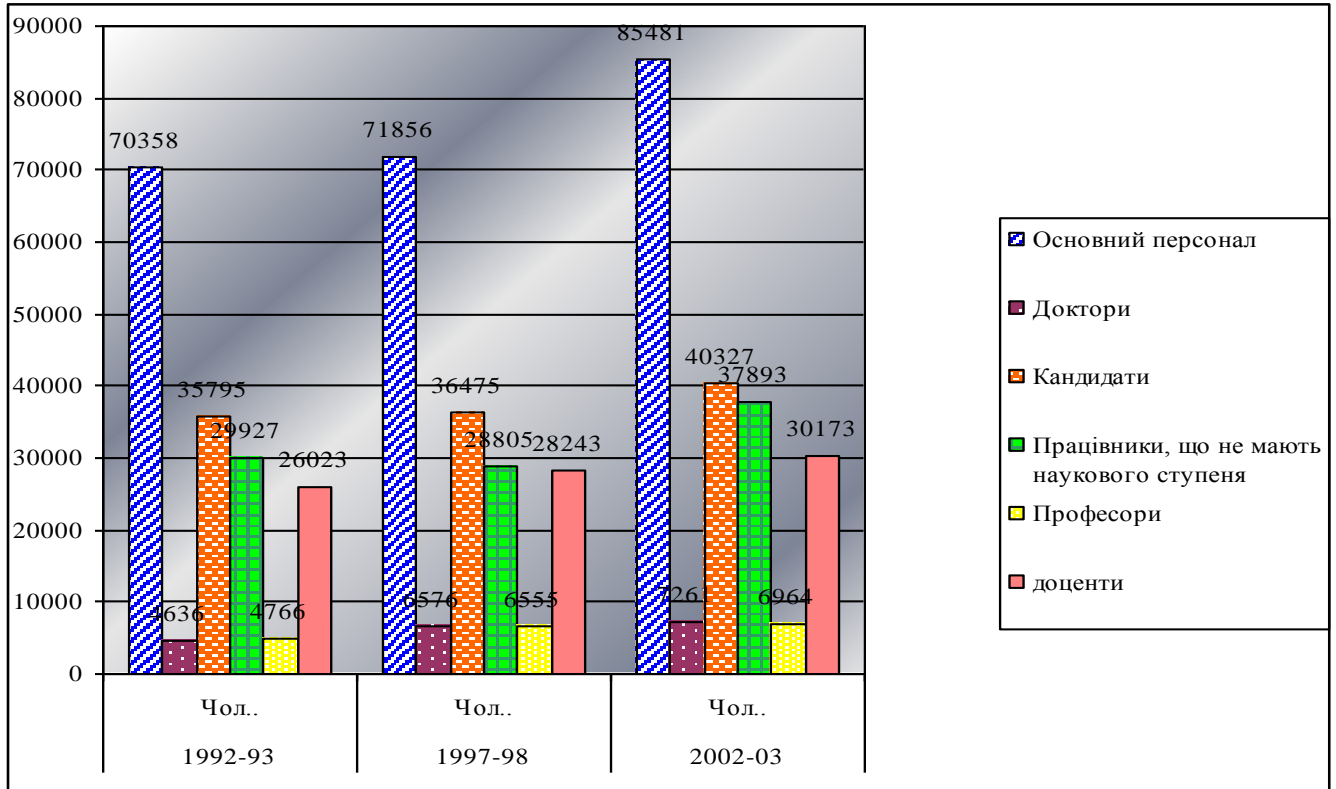


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості науково-педагогічних працівників ВНЗ

Таким чином, можна зробити висновок, що спостерігається вплив молодих науково-педагогічних кадрів зі сфери освіти, який можна пояснити відсутністю достатніх мотиваційних стимулів і попитом на наукових працівників у сфері бізнесу.

Ефективність діяльності вузів багато в чому обумовлена співвідношенням професорсько-викладацького складу та адміністративного, навчально-допоміжного й іншого персоналу, що працює у вищій школі.

Це співвідношення по всіх навчальних підрозділах вузів у системі МОН України представлено в таблиці 2.2 (у відсотках).

Як видно з таблиці, професорсько-викладацький персонал складає приблизно 45 % від загальної кількості персоналу ВНЗ.

Таблиця 2.2

Співвідношення ПВП до інших категорій персоналу ВНЗ (%)

Показники	Роки		
	2000-01	2001-02	2002-03
Працівники навчальних підрозділів, усього	100	100	100
Професорсько-викладацький персонал	45,0	44,8	45,6
Інші категорії	55,0	55,2	54,4
Співвідношення інших категорій працівників до ПВП	122	123	119

Середній вік штатних викладачів по усіх ВНЗ державного сектора - 47,3 років (середній вік зайнятих в економіці - 38, 7 років). У таблиці 2.3 приведені дані, що характеризують вікову структуру професорсько-викладацького персоналу державних вузів у цілому по вищій школі України.

Таблиця 2.3

Вікова структура професорсько-викладацького персоналу ВНЗ

Показники	Число повних років за станом на 01.10.03					
	До 30	30-39	40-49	50-59	60-65	Більше 65
Питома вага в загальній чисельності ПВП,%	11,8	17,6	25,6	25,4	12,5	7,1

Аналіз вікової структури штатних викладачів вищої школи теж підтверджує тенденцію до зменшення зацікавленості роботою викладача і показує, що у ВНЗ має місце дисбаланс між поколіннями молодих і літніх викладачів. У периферійних вузів можливості поповнення висококваліфікованими кадрами з інших сфер діяльності істотно обмежені, і вони змушені орієнтуватися на формування кадрів за рахунок власних ресурсів. Частка викладачів до 30 років приблизно відповідає частці викладачів віку 60-65 років. Отже, особливо актуальною проблемою потрібно визнати підвищення наукової кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів.

Слід підкреслити, що наявність великої кількості викладачів зрілого віку, що володіють багатогранним професійним, навчально-методичним і життєвим досвідом, є важливим чинником високої якості освіти. Разом з тим, завдання розвитку вищої освіти вимагають бачення довгострокових перспектив, відповідно до яких необхідно будувати і сьогодишню кадрову політику, здатну в майбутньому забезпечити оптимальний баланс збереження і відновлення викладацьких кадрів у системі вищої школи.

По-різному виглядає кадрова ситуація й у вузах різного профілю. Найбільша частка штатних докторів наук зосереджена в групі класичних університетів. У групі технічних університетів лідерами за кількістю докторів наук є КПІ (18 %).

Високий кваліфікаційний рівень викладацького складу в медичних вузах, де питома вага тих, хто має вчений ступінь вища, ніж у середньому по вузах України (більш 60 %), як і кількість докторів наук у штатному персоналі (більш 15 % у половині вузів). Досить збалансована і вікова структура викладацького корпусу медичних вузів.

Багато в чому це зв'язано з тим, що сфера діяльності фахівців медичного профілю більш концентрована, і висококваліфіковані наукові кадри цього профілю, як правило, реалізують себе саме в галузі охорони здоров'я (а не в банківській чи в системі торгівлі, як вчені-економісти). До того ж медики більш віддані своїй професії.

Переважно менш значна питома вага тих, хто має вчений ступінь, у викладацькому корпусі сільськогосподарських вузів.

У вузах економічного профілю багато колишніх викладачів пішли в сферу активного бізнесу чи в недержавні вузи (більшість яких спеціалізуються саме в галузі економіки і управління).

З одного боку, чимала кількість таких вузів зосредила в собі високу питому вагу викладачів з вченим ступенем (докторів і кандидатів наук). З іншого боку, у мережі вузів економічного профілю як правило функціонує декілька порівняно невеликих вищих навчальних закладів і філій, у більшості яких, за рідкісним винятком, працюють тільки кандидати наук і викладачі без вченого ступеня.

Свої особливості має кадрова ситуація в системі державних педагогічних вузів. За кваліфікаційним рівнем лише в деяких вузах частка штатних докторів наук в основному персоналі перевищує загальнодержавний показник.

Серед професорсько-викладацького персоналу педвузів переважне число складають жінки (як правило, 60 % і більш основного персоналу). Це можна розцінювати як результат фемінізації вчительської професії, що спостерігається в останні 25-30 років.

Середній вік викладацького корпусу в значній більшості педагогічних вузів молодший, ніж у середньому по вищій школі України. Ці дані свідчать про те, що у вищу педагогічну школу прийшло покоління викладачів без достатнього вчительського досвіду, хоча відомо, що для набуття педагогічної професії потрібні не тільки висока наукова, але і певна практична кваліфікація. У доперебудовний період при вступі в аспірантуру з педагогічних спеціальностей діяла тверда вимога - три роки роботи вчителем у школі. Здається, було б корисно і зараз повернутися до цієї традиції. У цілому ж кадрова політика у вищій школі повинна будуватися з урахуванням особливостей профілю і регіональної приналежності вузів для того, щоб повсюдно забезпечити їх високий кваліфікаційний потенціал.

Якщо розглядати регіональні особливості ситуації з кадрами у ВНЗ (див. Табл.2.4), то тут можна відмітити значну концентрацію науково-педагогічних кадрів в містах Києві, Харкові, Дніпропетровську, Донецьку. Так в 2002-03 роках кількість ПВП в Києві становила 17261 чоловік, що складає 20,2 %. Тобто кожний п'ятий викладач ВНЗ є мешканцем столиці.

Відповідну ситуацію можна спостерігати і відносно регіональної структури ВНЗ. Найбільша кількість вищих навчальних закладів 3-4 рівня акредитації припадає на Київську, Харківську, Донецьку, Дніпропетровську, Одеську та Львівську області, тобто на найбільш економічно розвинені регіони України. Разом їх частка в загальній кількості ВНЗ складає майже 60 відсотків.

Цікавими в цьому відношенні і показник середньої кількості викладачів, що припадає на один вищий навчальний заклад. В середньому по Україні цей показник дорівнює близько 269 чоловік.

Таблиця 2.4

Регіональні особливості ситуації з кадрами ВНЗ в 2002-03 роках

	ПВП	Кількість ВНЗ	Кількість студентів	Середня кількість ПВП , що припадає на один ВНЗ	Кількість студентів, що припадає на одного викладача
УКРАЇНА	85481	318	1548049	268,8082	18,10986
Авт.Респ. Крим	2603	14	46257	185,9286	17,77065
Вінницька	1743	5	27389	348,6	15,71371
Волинська	904	3	18905	301,3333	20,91261
Дніпропетровська	6908	20	118100	345,4	17,09612
Донецька	6127	26	131522	235,6538	21,46597
Житомирська	1051	5	22331	210,2	21,24738
Закарпатська	710	4	15760	177,5	22,19718
Запорізька	3207	12	55533	267,25	17,31618
Івано-Франківська	1436	6	27750	239,3333	19,32451
Київська	800	3	20036	266,6667	25,045
Кіровоградська	941	6	18326	156,8333	19,47503
Луганська	2776	7	60014	396,5714	21,61888
Львівська	5819	19	93308	306,2632	16,03506
Миколаївська	1333	3	25678	444,3333	19,26332
Одеська	5438	19	92169	286,2105	16,94906
Полтавська	2231	8	42308	278,875	18,96369
Рівненська	1252	5	25976	250,4	20,7476
Сумська	1617	6	31270	269,5	19,33828
Тернопільська	2199	9	47377	244,3333	21,54479
Харківська	11366	36	193584	315,7222	17,03185
Херсонська	1289	5	26383	257,8	20,4678
Хмельницька	1962	10	30340	196,2	15,46381
Черкаська	1305	7	27765	186,4286	21,27586
Чернівецька	1305	5	21557	261	16,51877
Чернігівська	1003	4	21637	250,75	21,57228
м. Київ	17261	67	292278	257,6269	16,93285
м. Севастополь	895	4	14496	223,75	16,19665

Разом з тим, в таких областях як Миколаївська, Луганська, Харківська, Вінницька та Волинська, середня кількість викладачів значно перевищує 300 чоловік. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в цих регіонах ПВП концентрується в декількох переважно великих за розмірами вищих навчальних закладах. В той час в таких областях, як Кіровоградська, Закарпатська, Черкаська, Хмельницька та в Автономній республіці Крим розвивається тенденція до створення невеликих навчальних закладів. Іншою причиною такої ситуації може бути дефіцит в цих регіонах науково-педагогічних працівників, відкриття тут філій, навчально-

консультаційних центрів ВНЗ з інших регіонів і відповідно залучення сюди їх викладачів та викладачів на умовах сумісництва.

Як було зазначено в I розділі дисертаційної роботи, специфічним показником, що характеризує завантаженість професорсько-викладацького складу є середня кількість студентів, що припадає на одного викладача. Це співвідношення в цілому по Україні становило в 2002-03 роках 18.1 студентів до 1 викладача, що на один пункт перевищує співвідношення для ВНЗ Північної Америки і на 4 пункти середній показник.

В таких областях України, як Київська, Донецька, Закарпатська, Дніпропетровська, Чернігівська, Черкаська, Тернопільська, Луганська цей показник значно вищий середнього і може давати підставу стверджувати про значне перевантаження викладачів, нестачу викладачів, поширення роботи на умовах штатного сумісництва, знову ж таки про наявність міграції з інших регіонів або про більш широке використання тут інноваційних форм і методів навчання. Одеська, Вінницька та Хмельницька області, навпаки характеризуються найменшим співвідношенням «викладач-студент», близько 16 до 1.

В обох випадках, щоб в'яснити чи по екстенсивному чи по інтенсивному шляху йде розвиток ситуації, необхідні додаткові дослідження на рівні окремого ВНЗ.

Таблиця 2.5

Динаміка завантаженості професорсько-викладацького складу

Показники	1992-93	1997-98	2002-03	темп росту 2002-03 / 1992-93
ПВП, чол	70358	71856	85481	1,215
Кількість ВНЗ	158	274	318	2,013
Кількість студентів, чол.	855900	976900	1548049	1,809
Середня кількість викладачів, що припадає на один ВНЗ	445,30	262,25	268,8	0,604
Середня кількість студентів, що припадає на одного викладача	12,16	13,6	18,1	1,489

Показові результати дає також аналіз динаміки зазначених вище показників. Як видно з таблиці 2.5, протягом десятиріччя кількість вищих навчальних закладів зросла більш ніж в два рази при збільшенні кількості викладачів за цей період лише на 21,5 %. Кількість студентів при цьому зросла на 81 %.

Саме така ситуація призвела до того, що середня кількість викладачів, що працює в одному ВНЗ, зменшилась з 445.3 чол. у 1992-93 роках до 268.8 чол у 2002-03 роках, тобто на 40 %. За цей період майже на 50 % зросло і співвідношення «викладач/студент» з 12:1 до 18:1.

За останні роки значно змінилися динаміка підготовки науково-педагогічних кадрів у системі вищої школи - аспірантів і докторантів.

Прийом до аспірантури вищих навчальних закладів у 2002-2003 роках в порівнянні з 1992-1993 роками збільшився на 3852 чоловік, тобто майже в 2 рази. Це зв'язано не стільки з розширенням власне наукової сфери, скільки з розвитком масштабів самої системи вищої освіти, а також новими тенденціями на ринку інтелектуальної праці.

Сучасні роботодавці, незалежно від сфери діяльності, воліють запрошувати на керівні посади осіб з науковим ступенем, що володіють навичками наукового дослідження і прогнозування, системного аналізу складних процесів, творчого підходу до вирішення нестандартних проблем. У осіб, що мають науковий ступінь, як правило, більше шансів обійняти посаду й у державному апараті управління. Причому вища школа сьогодні домінує в процесі відтворення наукових кадрів, набагато випереджаючи розвиток аспірантури і докторантури в системі НДІ.

Ріст кількості аспірантів і докторантів у вищій школі створює гарну соціальну базу для реалізації державних наукових, технологічних і освітніх програм розвитку країни. Аспірантура і докторантура, хоча і розглядаються як форми післявузівської професійної освіти, але їх основне призначення зводиться до дослідницької роботи аспірантів і докторантів. Підготовці до власне педагогічної діяльності до цього часу не приділялося належної уваги.

Вона здійснюється через інститути аспірантури і докторантури. Ріст числа аспірантів та докторантів вищих навчальних закладів відображений відповідно у таблицях 2.6 та 2.7.

З 1992-1993 по 2002-2003 роки кількість вузів, що мали аспірантуру, виросло на 49 %, а кількість аспірантів у них — на 81,4%. Ще більш високими темпами росла чисельність прийому до аспірантури. За цей час збільшення зарахованих на перший рік навчання склало 92.6 %. Тобто в найближчій перспективі можна чекати ще більш помітного збільшення числа працівників, що володіють науковими ступенями. Однак, як ми зазначали вище, таке збільшення слабо відображається на питомій вазі кандидатів наук серед викладацького складу ВНЗ.

Таблиця 2.6

Підготовка аспірантів у ВНЗ

Показники	Роки						
	1993	1996	1997	1998	1999	2000	2003
Число установ, що мають аспірантуру	291	381	386	397	399	418	434
Чисельність аспірантів на кінець року (чол.)	13374	19227	20645	21766	22300	23295	24256
Прийнято до аспірантури (чол.)	4162	6804	6776	7202	7336	7744	8014
Підготовлено аспірантів (чол.)	3377	3754	4006	4656	5068	5132	5223

Таблиця 2.7

Підготовка докторантів у ВНЗ

Показники	Роки						
	1993	1996	1997	1998	1999	2000	2003
Число установ, що мають докторантуру	93	170	184	187	194	209	215
Кількість докторантів (чол.)	503	1197	1233	1247	1187	1131	1106
Прийнято (чол.)	203	434	449	423	364	376	393
Підготовлено (чол.)	123	302	352	369	374	401	371

Отже, які причини і наслідки такої ситуації? Безумовно, що головною причиною є незадовільний рівень оплати праці викладачів ВНЗ. Так якщо розглядати навчальне навантаження викладача української вищої школи, то за міжнародними мірками воно дуже високе: 700-900 годин на рік, з яких дві третини - аудиторні. Щоб забезпечити його необхідний обсяг, ВНЗ йдуть на дроблення освітніх програм (спеціалізацій), з яких кожна ділиться на ще більш вузькі напрямки на завершальному етапі навчання. Будучи змушені підпрацьовувати у декількох місцях, викладачі не занадто можуть приділяти увагу якості навчальних занять, прогресивним методам навчання, індивідуальній роботі зі студентами. У підсумку заклики до більш широкого впровадження дискусій, ігрових форм навчання, поточних перевірок залишаються непочутими, а переважають старі, менш об'ємні за часом, але і не настільки ефективні форми: слухання лекцій і підсумковий іспит.

Рівень заробітної плати викладачів вищої школи не перевищує 60-70 % середньої зарплати в промисловості. Низька зарплата спонукає багатьох гідних працівників залишати вузівське поприще. Усвідомлюючи цю ситуацію, уряд дозволив вузам самостійно визначати рівень зарплат і премій. У деяких державних вузах підвищують викладацькі зарплати за рахунок позабюджетних надходжень, але більшість їх не в силах конкурувати в цій сфері з приватним сектором.

За даними експертів, ВНЗ часом приховують незаповнені вакансії, щоб гроші, що вивільнилися, розподілити серед працюючих викладачів і тим утримати їх на робочих місцях. Подібні заходи потенційно створюють загрозу незаконної витрати державних коштів. Отже, підвищення заробітної плати викладачів вищої школи є сьогодні нагальною потребою.

Однак ситуація в сфері освіти неоднозначна, оскільки тут відбуваються часом прямо протилежні процеси. Так, усупереч значному моральному і фізичному старінню навчально-лабораторного устаткування, неухильному скороченню бюджетного фінансування вищих навчальних закладів спостерігається як збільшення чисельності науково-педагогічних кадрів, так і значний розвиток системи їхньої підготовки. Мається на увазі помітне збільшення кількості аспірантів, докторантів і здобувачів.

Це явище стає предметом аналізу фахівців. На жаль, часом якість такого аналізу дуже низька. Зустрічаються випадкові і мало обґрунтовані висновки. Так, наприклад, прийнято вважати, що ріст кількості аспірантів зумовлена небажанням молоді служити в армії. Але як бути з тим, що одночасно збільшується чисельність докторантів і здобувачів? Крім того, варто мати на увазі і ту обставину, що роль і значення науково-педагогічних кадрів зростає у вузівських структурах й інших країн. Не випадково XXVII сесія Генеральної конференції ЮНЕСКО прийняла резолюцію, відповідно до якої стан викладацьких кадрів вищих навчальних закладів повинен регулюватися на міжнародному рівні рекомендаціями цієї організації.

У доповіді Генерального секретаря ЮНЕСКО під вищою освітою розуміються усі види реалізації програм навчання, що забезпечуються на після середньоосвітньому рівні університетами чи іншими навчальними закладами, які затверджені як вищі компетентними державними органами.

Характерно, що в аналізованому документі розводяться поняття “дослідницька діяльність” і “наукова праця“, які у вітчизняному наукознавстві не розділяються. Під дослідницькою діяльністю розуміються оригінальні розробки в галузі природничих чи соціальних наук, культури чи освіти, що допускають ретельний, упорядкований пошук, що залежать від характеру й умов поставлених проблем.

Що стосується наукової роботи, то вона трактується як процес, за допомогою якого вузівські працівники готують наукові публікації зі свого предмета, удосконалюють свою діяльність як викладачів. Важливо, що наукова праця безпосередньо узгоджується з викладацькою діяльністю, оскільки, по-перше, в останні 10 років значно скоротилася потреба в науковій продукції. Тому включення в розряд “навантаження” будь-якого відновлення знань з предмету викладання підвищує статус його професійної діяльності. По-друге, такий підхід дозволяє вирішити проблему наукової праці для викладачів недержавних вищих навчальних закладів, діяльність яких у більшості приватних вузів обмежується тільки викладанням.

Широко трактується термін “викладацькі кадри вузу”. Під ними розуміються всі особи, що протягом повного чи неповного робочого дня займаються

викладанням чи науковою працею, включаючи і тих, хто надає освітні послуги через ТСО, комп'ютерні системи чи бібліотеки шляхом консультування. Зрозуміло, багато в чому таке визначення виходить за рамки як традиційного визначення науково-педагогічних кадрів, так і масового уявлення про цю категорію працівників. Відповідно ширше визначаються вищі навчальні заклади. Під ними розуміються університети, інші освітні заклади, центри і структури вищої освіти, а також дослідницькі центри, пов'язані з кожним з вищезгаданих закладів, державними чи приватними, що затвержені як такі компетентними акредитаційними державними органами.

У доповіді Генерального секретаря ЮНЕСКО розвиток вищої освіти, наукової праці і дослідницької діяльності трактується як багато в чому залежне від кваліфікації і досвіду викладацьких кадрів, так само як і від їх людських і педагогічних якостей, підкріплюваних академічною волею, професійною відповідальністю, колегіальністю та інституціональною автономією. Викладання у вищій школі оголошується професією; воно розглядається як форма суспільної служби, що вимагає від викладацьких кадрів вищих навчальних закладів експертних знань і спеціалізованих навичок, придбаних і підтримуваних завдяки завзятому навчанню і дослідницькій діяльності протягом усього життя. У документі ЮНЕСКО підкреслюється, що умови праці викладачів повинні в максимальній мірі сприяти ефективному викладанню, науковій праці, дослідницькій діяльності і забезпечувати можливість виконувати професійні завдання.

Одночасно рекомендується державам-членам ЮНЕСКО приймати всі можливі у фінансовому плані заходи для забезпечення викладацьким кадрам вузів достатньої зарплати, для того, щоб вони могли цілком присвятити себе виконанню своїх обов'язків і приділяти необхідний час безупинному підвищенню кваліфікації і періодичному відновленню знань і навичок, що мають важливе значення для цієї категорії працівників. Ці визначення, як показав аналіз, важливі і для української вищої школи.

Якщо проаналізувати всі розглянуті тенденції, то можна виділити наступні позитивні зрушення в системі вищої освіти України, а саме: в останні роки значно

обновилася і поповнилася нормативно-правова база функціонування, підготовки і підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів вищої школи. Це створює певні передумови і можливості для її прогресивного розвитку. У січні 2002 року набрав сили Закон України «Про вищу освіту», який спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки громадян України. Він встановлює правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих фахівцях.

Одночасно намітилася тенденція збільшення чисельності основного (штатного) персоналу вузів, у тому числі працюючого на повній ставці, і персоналу, що працює за сумісництвом. Вища школа як ніяка інша сфера виявилася стійкою в умовах соціально-економічної кризи. Разом з тим ця зміна багато в чому зв'язана з обвалом науки і природним прагненням вузів зберегти висококваліфікованих науковців, які часто не мають належного досвіду педагогічної роботи.

Ще одним примітним симптомом можна вважати те, що протягом останнього десятиріччя ХХ століття відбувалось абсолютне і відносне збільшення числа викладачів, що мають науковий ступінь доктора наук, значно зросло число викладачів, що мають вчене звання професора, зростає частка ректорів, що мають науковий ступінь доктора наук.

Щодо аспірантів, то цей «контингент» збільшився за цей період майже у два рази. Це відбулося знову ж за рахунок росту прийому до вузівської аспірантури при скороченні прийому (майже в два рази) аспірантів у наукових установах. Можливо причина цього процесу — у переході потенційних керівників багатьох аспірантів з наукових установ у вищу школу. Разом з тим, вимагає особливої уваги діяльність аспірантури на комерційній основі.

Крім цього необхідно проаналізувати і негативні тенденції. Насамперед, відбувається падіння суспільного престижу професії «Викладач вузу». Багато в чому це відбулося через поширення культу підприємництва, низького рівня заробітків професорсько-викладацького складу; затримок, неповних виплат і несвоєчасної

індексації заробітної плати. Підробітки, не пов'язані з основною професією і які заважають якісному виконанню функцій основної діяльності, зрозуміло, не зміцнюють престиж викладача вузу.

Наступна обставина пов'язана з фізичним старінням професорсько-викладацького корпусу вищої школи. Проблема зміни поколінь обіцяє катастрофу, якщо врахувати вплив перспективних і молодих кадрів у комерційні структури і за кордон. До речі, відбувається він не тільки через падіння рівня заробітної плати професорсько-викладацького персоналу, але і внаслідок того, що втрачено перспективу професійного розвитку, до якої молоді люди дуже чутливі.

Процес впливу молодих і досвідчених викладачів у закордонні університети МОН лише аналізує і констатує, але не керує ним в інтересах як вітчизняної вищої школи в цілому, так і самих викладачів.

До негативних моментів варто віднести і явний дисбаланс між професорсько-викладацьким і учбово-допоміжним персоналом, а також погіршення матеріально-технічного і науково-інформаційного забезпечення викладацької діяльності. Викладач в багатьох ВНЗ обмежений у можливостях користатися найсучаснішою науковою літературою; можливості професійного спілкування через брак фінансування також значно знижені. Звідси і тривале зниження дослідницької і методичної складових у діяльності викладачів. Якщо врахувати, що методична робота й раніше в нас не була на надто високому рівні, то ситуацію в цьому відношенні також не можна не визнати загрозливою.

До того ж викладач вищої школи у своєму науково-методичному амплуа, — як правило, «самоучка». Добре, коли наукова кваліфікація, що здобувається в процесі роботи над кандидатською дисертацією, формується при кваліфікованому науково-методичному керівництві. Якщо ж ні, розвиток відбувається методом проб і помилок, за які розплачуються студенти.

Але є ще один морально-психологічний фактор, суть якого в тому, що викладачі зневірилися у бажанні і волі держави підтримувати розвиток вітчизняної освіти. На цьому тлі у викладачів відбуваються негативні зміни на ментальному рівні.

У такий спосіб на основі аналізу існуючої ситуації, нормативно-законодавчої бази, даних державної статистики і соціологічних опитувань про стан науково-педагогічного потенціалу вищої школи можна констатувати ситуацію з кадрами як складну, що характеризується як позитивними тенденціями, які потрібно закріплювати і розвивати, так і негативними.

Причини негативних явищ обумовлені не тільки відомими загальнодержавними обставинами, але й у чималій мірі недоліками внутрішньої кадрової політики в системі вищої освіти.

Складність посилюється ще й тому, що більшість проблем має системний, часто неоднозначний і суперечливий характер і несе в собі одночасно позитивні, і негативні зміни, тобто джерела розвитку і джерела деградації. Від того, які з них візьмуть верх і стануть домінувати, і буде залежати ефективність системи управління персоналом у галузі освіти як на рівні держави, так і на рівні окремого вищого навчального закладу.

2.2 Дослідження факторів, що впливають на ефективність управління ПВП у державних вищих навчальних закладах Західного регіону України

Для адекватного реагування ВНЗ на зміну умов функціонування потрібен відповідний підхід до проблеми людського фактора. Подолання дисбалансу між застарілою практикою роботи з персоналом і зростаючими новими і більш твердими критеріями ділового середовища ґрунтується на знанні можливостей потенціалу конкретної організації, оцінці його сьогоденного зростання і тенденцій розвитку. Таке дослідження дозволить визначити науково-обґрунтований підхід до проблеми удосконалення роботи персоналу в умовах ринкових відносин.

Мета дослідження - діагностика державних ВНЗ Західного регіону, а саме: ТАНГ – Тернопільської академії народного господарства, а з 2005 року - ТДЕУ – Тернопільського державного економічного університету, ТНПУ- Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка, ТДТУ – Тернопільського державного технічного університету ім. Івана Пулюя, ІФНТУНГ – Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, РНУВГП – Рівненського національного університету водного господарства та природокористування, з погляду їх економічних і соціальних показників для визначення позитивних і негативних тенденцій управління професорсько-викладацьким персоналом.

Але перед тим, як розглядати конкретні проблеми управління персоналом у ВНЗ, варто більш детально ознайомитись та проаналізувати ситуацію з кадрами у вибраних нами об'єктах дослідження.

Перш за все проаналізуємо кількість та структуру персоналу Тернопільського державного економічного університету за різними критеріями та їх динаміку.

Навчально-виховний процес здійснюють 797 викладачів на 58 кафедрах, серед яких 60 докторів наук, професорів, 282 кандидати наук, доценти, 34 академіки, 11 членів-кориспонтентів галузевих Академій наук, за 8 напрямками, 20 спеціальностями і 36 спеціалізаціями, які сконцентровані в 14 факультетах:

Міжнародного бізнесу та менеджменту; Фінансів; Обліку і аудиту; Банківського бізнесу; Економіки і управління; Продовольчого бізнесу; Комп'ютерних інформаційних технологій; Юридичному; Економіки і менеджменту інвестицій; Післядипломної освіти; Експериментальних систем освіти; Вінницькому фінансово-економічному інституті; Івано-Франківському інституті менеджменту; Чортківському інституті підприємництва та бізнесу. В структуру ТДЕУ входять ще 20 навчальних підрозділів. В університеті створені міжнародні програми - Українсько-нідерландська програма економіки та менеджменту, Українсько-Німецька програма міжнародної економіки та менеджменту, Українсько-Польська програма фінансів і страхування і Школа європейського і польського права.

Відкриті і функціонують філії і консультпункти: в Києві, Криму (м. Форос), Єревані, Коломиї, Нововолинську, Львові, Івано-Франківську, Калуші, Сваляві, Самборі, Луцьку, Кам'янець-Подільську, Могилів-Подільську, Вінниці, Чорткові .

У ТДЕУ функціонують: центр підготовки магістрів; аспірантура; докторантура; науково-дослідний Центр історії грошей; навчально-дослідне господарство "Наука"; науково-дослідний сектор.

Як бачимо, в університеті навчаються студенти із усіх областей України. Великий вплив бажаючих навчатися в університеті призвів до відкриття на її базі ряду навчальних комплексів.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТДЕУ за основними групами працівників

Групи	1992-93		1997-98		2002-03	
	чол.	%	Чол.	%	чол.	%
Професорсько-викладацький персонал (ПВП)	423	44.85	532	44.78	797	48,51
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	89	9.44	133	11.2	168	10,22
Учбово-допоміжний персонал (УДП)	175	18.56	207	17.42	300	18,26
Господарський персонал (ГП)	256	27.15	316	26.6	378	23,01
Всього	943	100	1188	100	1643	100

Фахівців готують за денною, заочною та екстернатною формами навчання. Реалізовано інтегровану систему підготовки фахівців, до якої належить довузівська та післядипломна підготовка. Освітньо-професійні програми забезпечують підготовку фахівців за міжнародною треступеневою системою "бакалавр-спеціаліст-магістр". Усього в університеті за різними формами навчання охоплено понад 29 тисяч студентів.

У Тернопільському національному педагогічному університеті навчально-виховний процес здійснюють 391 викладачів 48 кафедр, серед яких 40 докторів наук, професорів, 246 кандидатів наук, доцентів, по 23 спеціальностях у 14 факультетах: Філологічний факультет; Фізико-математичний факультет; Індустріально-педагогічний факультет; Хіміко-біологічний факультет; Географічний факультет; Факультет фізичного виховання; Факультет підготовки вчителів початкових класів; Музично-педагогічний факультет; Історичний факультет; Факультет іноземних мов; Психолого-педагогічний факультет; Факультет післядипломної освіти. Структура ТНПУ включає в себе такі сектори: Ректорат; Факультети, 10 Навчально-допоміжних і обслуговуючих відділів; Господарську частину; Бібліотеку; Архів; 7 різноманітних служб.

Таблиця 2.9

Структура персоналу ТНПУ за основними групами працівників

Групи	1992-93		1997-98		2002-03	
	чол.	%	Чол.	%	чол.	%
Професорсько-викладацький персонал (ПВП)	439	48.70	397	45.97	391	47,50
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	70	6.97	70	7.95	68	8,11
Учбово-допоміжний персонал (УДП)	177	17.63	164	18.61	160	19,09
Господарський персонал (ГП)	268	26.70	242	27.47	212	25,30
Всього	1004	100	881	100	838	100

У ТНПУ функціонують: Науковий відділ, докторантура, аспірантура; Науково-дослідний сектор; Відділ виховної роботи; Культурно-мистецький центр; Відділ міжнародних зв'язків; Відділ технічних засобів навчання.

Всього в університеті навчаються понад 7 тисяч студентів.

Для того, щоб розібратися, у чому ж полягає суть і складність управління персоналом Тернопільського державного технічного університету, зупинимось на його структурі:

Навчально-виховний процес здійснюють 317 викладачів 41 кафедр, з яких 35 докторів наук, професорів, 181 кандидатів наук, доцентів, які сконцентровані у 8 факультетах: Механіко-технічний факультет; Електро-механічний; Електронних апаратів і комп'ютерних систем; Комп'ютерних технологій; Переробних і харчових виробництв; Управління і бізнесу у виробництві; Комерційного навчання; Заочного навчання.

В університеті створені різноманітні центри: Інформаційний центр; Центр перепідготовки та післядипломної освіти; Навчально-оздоровчий спортивний центр; Навчальний центр мережевих технологій; Студентський освітньо-мистецький центр; Центр міжнародного співробітництва; Навчально-науково-виробнича дільниця; Магістратура, аспірантура, докторантура.

Таблиця 2.10

Структура персоналу ТДТУ за основними групами працівників

Групи	1992-93		1997-98		2002-03	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Професорсько-викладацький персонал (ПВП)	185	34.64	220	39.01	317	46,21
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	57	10.67	59	10.46	91	13,26
Учбово-допоміжний персонал (УДП)	133	24.91	134	23.76	136	19,83
Господарський персонал (ГП)	159	29.78	151	26.77	142	20,70
Всього	534	100	564	100	686	100

В університеті відкрито ряд навчальних комплексів, до яких належать: Тернопільський технічний коледж ТДТУ; Гусятинський технічний коледж ТДТУ; Зборівський технікум ТДТУ; Тернопільський технічний ліцей; Доброводівський технічний ліцей. У ТДТУ створено робочі та дорадчі органи по розв'язанню основних питань діяльності: робочі органи – Конференція університету, ректорат, служби ректорату, деканати; дорадчі органи - Вчена рада, Опікунська рада, Науково-методична рада, Рада виховної роботи, Науково-технічна рада, Рада ННВК, які діють на підставі Положень, затверджених наказами ректора. Усього в університеті різними формами навчання охоплено понад 8 тисяч студентів.

Аналізуючи структуру персоналу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу варто вказати, що в університеті функціонують 11 факультетів денної форми навчання: Газонафтопромисловий факультет; Факультет нафтогазопроводів; Геологорозвідувальний факультет; Інженерно-екологічний; Механіко-технологічний факультет; Факультет автоматизації та комп'ютерних наук; Факультет електрифікації та інформаційно-вимірювальних технологій; Факультет економіки та підприємництва; Факультет управління галузевим та регіональним економічним розвитком; Факультет управління та інформаційної діяльності; Факультет архітектури туристичних комплексів; Факультети: заочного та дистанційного навчання, довузівської підготовки, навчання іноземних студентів, інститут післядипломної освіти.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ІФНТУНГ за основними групами працівників

Групи	1992-93		1997-98		2002-03	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Професорсько-викладацький персонал (ПВП)	434	33,2	503	37,6	609	41,4
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	89	6,8	95	7,1	138	9,4
Учбово-допоміжний персонал (УДП)	251	19,2	238	17,8	225	15,3
Господарський персонал (ГП)	533	40,8	503	37,6	498	33,9
Всього	1307	100	1339	100	1470	100

На 50 кафедрах здійснюють навчально-виховний процес 609 викладачів, з яких 56 – доктори наук, професори, 283 – кандидати, доценти. Підготовка фахівців ведеться за 18 напрямками і 27 спеціальностями.

Навчально-консультаційні пункти університету працюють у містах Дрогобичі, Надвірній, Бурштині.

Загальна кількість студентів, які навчаються в ІФНТУНГ складає понад 10 тисяч студентів.

Аналізуючи структуру Рівненського національного університету водного господарства та природокористування, звертають нашу увагу такі дані:

Таблиця 2.12

Структура персоналу РНУВГП за основними групами працівників

Групи	1992-93		1997-98		2002-03	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Професорсько-викладацький персонал (ПВП)	587	34	551	34	631	35
Адміністративно-управлінський персонал (АУП)	71	4,1	77	4,7	97	5,4
Учбово-допоміжний персонал (УДП)	425	24,6	433	26,7	503	27,9
Господарський персонал (ГП)	642	37,2	559	34,5	568	31,6
Всього	1725	100	1620	100	1799	100

Навчально-виховний процес здійснюють 631 викладачів 45 кафедр, з яких 36 докторів наук, професорів, 310 кандидатів наук, доцентів, по 27 спеціальностях, які сконцентровані у 10 факультетах і 4 філіях: Факультет водного господарства; Факультет гідротехнічного будівництва та гідроенергетики; Факультет екології та природокористування; Факультет землеустрою та геоінформатики; Факультет прикладної математики; Факультет будівництва та архітектури; Механіко-енергетичний факультет; Факультет економіки підприємництва; Факультет менеджменту; Факультет до вузівської та післядипломної освіти.

В РНУВГП загальна кількість студентів складає понад 10 тисяч студентів.

Як видно з таблиць 2.8, 2.9, 2.10, 2.11 та 2.12 впродовж десяти років, що минули кількість персоналу у закладах, які ми досліджували, змінювалась. Причому, якщо в на початок 2003 року в порівнянні з 1993 роком в ТДЕУ, ТДТУ, ІФНТУНГ і РНУВГП спостерігається поступове збільшення працюючих, то в педагогічному університеті зворотня ситуація – кількість персоналу зменшилась на 16.5 %.

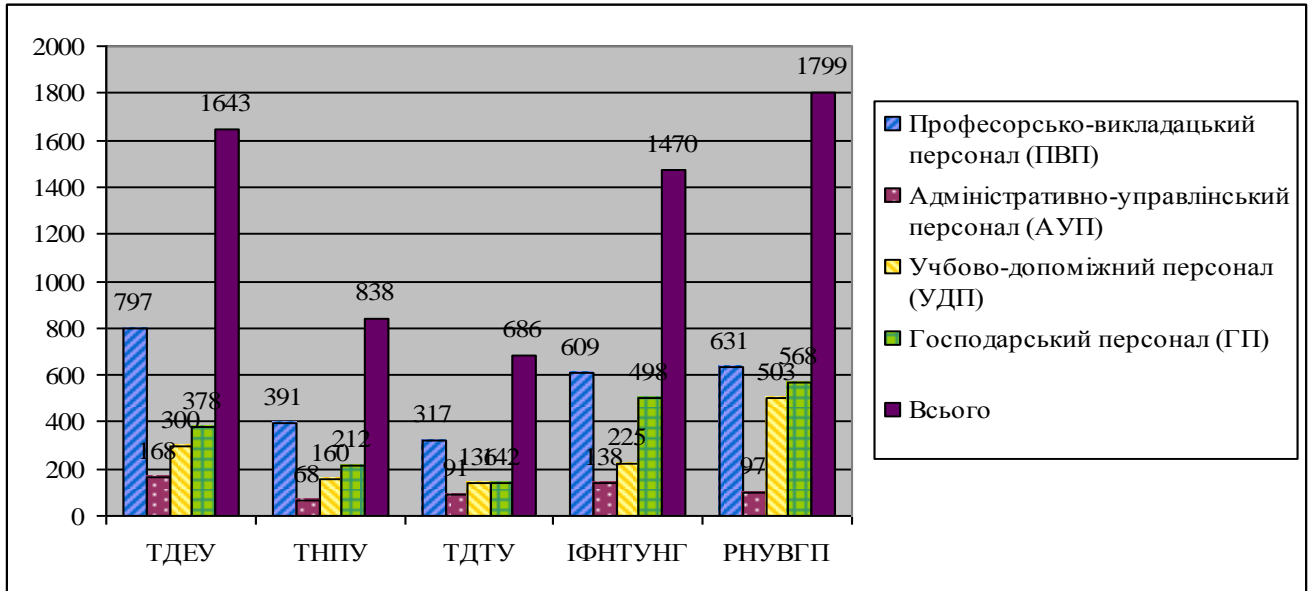


Рис. 2.2 Структура персоналу вищих навчальних закладів за основними групами працівників в 2002-03 роках.

Якщо розглядати структури персоналу досліджуваних ВНЗ, то слід відмітити, що основний їх персонал – професорсько-викладацький у всіх установах складає менше половини від загальної кількості працюючих. У 2002-2003 роках цей показник в ТДЕУ складав 48,51 %, ТНПУ – 47.5 %, ТДТУ – 46.21 %, ІФНТУНГ – 41,4%, РНУВГП – 35%. Значне збільшення кількості професорсько-викладацького персоналу характерно для ТДЕУ- 423 чол.- в 1992-93 р. до 797 чол.- в 2002-03р.- майже в двічі. Значно збільшилась частка професорсько-викладацького персоналу в ТДТУ – з 34.64 % в 1992-93 роках до 46.21% в 2002-03 роках і в ІФНТУНГ – з 33,2% в 1992-93 роках до 41,4% в 2002-03 роках за рахунок зменшення питомої ваги господарського персоналу.

Щодо питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу, то у всіх п'яти ВНЗ вона помірно збільшувалась і склала в 2002-03 навчальних роках в ТДЕУ –

10.36 %, ТНПУ – 8.11 %, ТДТУ – 13.26 %, ІФНТУНГ – 9,4%, РНУВГП – 5,4% від загальної кількості працюючих.

Аналіз кваліфікаційної структури професорсько-викладацького персоналу ВНЗ показує, що питома вага професорсько-викладацького складу ТДЕУ, що мають наукову ступінь – 40.55 % - в 2002-03 роках. В ТНПУ вона складає в 2002-03 роках 65.83 %, в ТДТУ – 68.14 %, в ІФНТУНГ – 50.24%, РНУВГП – 54.83%. Це свідчить про те, що у ВНЗ відбувається зростання професорсько-викладацького складу за рахунок оновлення персоналу молодими, перспективними кадрами. Можна, в деяких випадках, це також пояснити впливом викладачів, які захистились, до комерційних ВНЗ та в інші бізнес-структури.

Разом з тим звертає на себе увагу значне збільшення в ТДЕУ частки докторів наук (майже в 3 рази) при практично незмінній кількості кандидатів наук.

Таблиця 2.13

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу ТДЕУ

	1997-98		2002-03		Темп росту
	Чол.	%	Чол.	%	
Всього	532	100	797	100	1.46
Академіків			34	4.26	1.4
Докторів наук	47	8.83	60	7.52	4.00
Кандидатів наук	253	47.56	282	35,38	1.03

Таблиця 2.14

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу ТНПУ

	1997-98		2002-03		Темп росту
	Чол.	%	Чол.	%	
Всього	397	100	391	100	0.98
Докторів наук	37	9,3	40	10,2	1.16
Кандидатів наук	221	55,7	246	62,9	1.05

Найбільш оптимально підготовка науково-педагогічних кадрів проводиться в технічному університеті, де за останні 5 років кількість докторів наук збільшилась більш ніж в 2 рази, а кількість кандидатів наук - в 1.57 рази.

Таблиця 2.15

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу ТДТУ

	1997-98		2002-03		Темп росту
	Чол.	%	Чол.	%	
Всього	220	100	317	100	1.44
Докторів наук	16	7.27	35	11,04	2.18
Кандидатів наук	115	52.3	181	57,1	1.57

Таблиця 2.16

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу ІФНТУНГ

	1997-98		2002-03		Темп росту
	Чол.	%	Чол.	%	
Всього	503	100	609	100	1.21
Докторів наук	37	7,3	49	8	1.32
Кандидатів наук	232	46,1	257	42,2	1.10

Таблиця 2.17

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу РНУВГП

	1997-98		2002-03		Темп росту
	Чол.	%	Чол.	%	
Всього	551	100	631	100	1.14
Докторів наук	38	6,9	36	5,7	0.94
Кандидатів наук	305	55,3	310	49,1	1.01

Для нагляднішого порівняння цих даних, відтворимо їх у вигляді рисунку 2.3

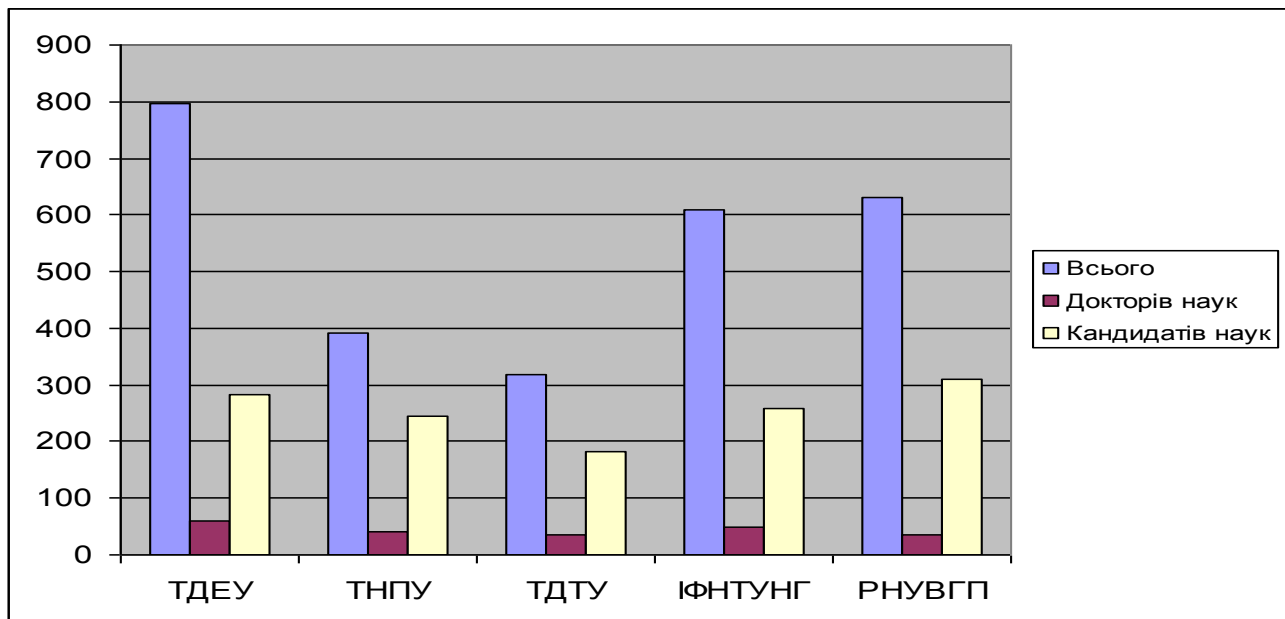


Рис. 2.3 Відношення докторів та кандидатів до загальної кількості ПВП у 2002-03 навчальних роках у закладах, які ми досліджували.

В цілому тенденція більш швидкого зростання кількості докторів наук в порівнянні з кандидатами наук характерна для всіх досліджуваних ВНЗ.

Таблиця 2.18

Статеві структура професорсько-викладацького персоналу ВНЗ
у 2002-03 роках.

ВНЗ	ТДЕУ		ТНПУ		ТДТУ		ІФНТУНГ		РНУВГП	
	Чол.	%	чол	%	чол	%	чол	%	чол	%
Всього	776	100	398	100	317	100	609	100	631	100
Жінки	486	62.6 5	314	78.8 2	80	25.24	181	29,7	268	42,5
Чолові ки	290	37.3 5	84	21.1 8	237	74.76	428	70,3	363	57,5

Аналіз статевої структури персоналу ВНЗ показав, що в ТДЕУ та ТДПУ більша частка персоналу це жінки – відповідно 62.65% жінок до 37.35 % чоловіків та 78.82 % жінок та 21.18 % чоловіків в ТДПУ. В ТДТУ ситуація зворотня – 25.24 % жінок та 74.76 % чоловіків, в ІФНТУНГ - 29,7 % жінок та 70,3 % чоловіків, у РНУВГП - 42,5% жінок та 57,5 % чоловіків .(табл. 2.18)

Аналіз вікової структури штатних викладачів даних вузів показує збільшення кількості молодих викладачів. У ВНЗ можливості поповнення висококваліфікованими кадрами з інших сфер діяльності істотно обмежені, і вони змушені орієнтуватися на формування кадрів за рахунок власних ресурсів. Отже, особливо актуальною проблемою слід визнати підвищення наукової кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.19

Вікова структура професорсько-викладацького персоналу у 2002-03р.

ВНЗ	ТНПУ	ТДТУ	ТДЕУ	ІФНТУНГ	РНУВГП
	чол.	чол.	чол.	чол.	чол.
Всього	398	317	776	609	631
До 40 років	149	115	340	207	209
40-49 років	110	63	164	134	132
50-59 років	83	65	170	167	125
60-65 років	37	32	58	65	70
Більше 65 років	14	17	30	36	55

Порівняти рівень навантаженості на професорсько-викладацький склад ВНЗ можливо за рахунок співвідношення їх кількості та кількості студентів.

Таблиця 2.20

Навантаженість професорсько-викладацького персоналу ТДЕУ

Роки	1992-93	1997-98	Темп росту	2002-03	Темп росту
Кількість професорсько-викладацького складу	423	532	1.26	776	1.46
Загальна кількість студентів	11697	16189	1.38	24916	1.54
Кількість студентів на одного викладача	27.65	30.43	1.1	32.1	1.05

Таблиця 2.21

Навантаженість професорсько-викладацького персоналу ТНПУ

Роки	1992-93	1997-98	Темп росту	2002-03	Темп росту
Кількість професорсько-викладацького складу	439	397	0.83	391	0.98
Загальна кількість студентів	5426	8577	1.25	7034	0.97
Кількість студентів на одного викладача	7.67	11.6	1.51	11.4	0.98

Таблиця 2.22

Навантаженість професорсько-викладацького персоналу ТДТУ

Роки	1992-93	1997-98	Темп росту	2002-03	Темп росту
Кількість професорсько-викладацького складу	185	220	1.19	317	1.44
Загальна кількість студентів	2100	2814	1.34	5502	1.96
Кількість студентів на одного викладача	11.35	12.8	1.13	17.36	1.36

Таблиця 2.23

Навантаженість професорсько-викладацького персоналу ІФНТУНГ

Роки	1992-93	1997-98	Темп росту	2002-03	Темп росту
Кількість професорсько-викладацького складу	434	503	1,16	609	1,21
Загальна кількість студентів	5382	5532	1.03	10152	1,84
Кількість студентів на одного викладача	12,4	10,99	0,89	16,67	1,52

Таблиця 2.24

Навантаженість професорсько-викладацького персоналу РНУВГП

Роки	1992-93	1997-98	Темп росту	2002-03	Темп росту
Кількість професорсько-викладацького складу	587	551	0,93	631	1,14
Загальна кількість студентів	7683	8802	1,14	10232	1,16
Кількість студентів на одного викладача	13,08	15,97	1,22	16,2	1,01

Як видно з таблиць 2.20, 2.21, 2.22, 2.23 та 2.24 зростання кількості студентів спостерігається в ТДЕУ, ІФНТУНГ, РНУВГП та ТДТУ в той час, як в ТДПУ їх кількість зменшується. Як видно з розрахунків кількість студентів, що припадає на одного викладача у всіх п`яти ВНЗ за 10 років поступово збільшувалась. Звертає на себе увагу та обставина, що в педагогічному, технічному університетах, у РНУВГП і ІФНТУНГ співвідношення викладач-студент знаходиться в межах 1:11 – 1:18, що, як ми зазначали в першому розділі, збігається з загальною світовою практикою. У ТДЕУ це співвідношення протягом всіх 10 років було найбільшим і у 2002-2003 роках складало 1:32, тобто більше як у 2 рази ніж в інших університетах. Це пояснюється збільшенням попиту на економічну освіту.

У ході дослідження нами також проведено ряд анкетних опитувань щодо виявлення ключових проблем взаємодії персоналу у державних ВНЗ Західного регіону, активізації їх творчого потенціалу й інтеграції інтересів працівників і очікувань. Виявлено думки працівників з питань професійної підготовки персоналу, матеріально-технічного забезпечення ВНЗ, ступеня інформованості працівників, ефективності групових форм роботи, задоволення морально-психологічним кліматом організації, активності участі працівника в діяльності колективу, оплати праці, компетентності керівників, ефективності застосовуваних методів управління і стимулювання діяльності персоналу. Повний перелік питань дослідження, запропонований для опитування його учасників і їх відповіді, подаються в додатках.

У ході першого соціологічного дослідження з метою виявлення позитивних і негативних сторін в управлінні персоналом на різних ієрархічних рівнях було

опитано чотири групи працівників ВНЗ Західного регіону, а саме представників ректорату, деканів (директорів інститутів), завідувачів кафедрами та викладачів - рядових співробітників кафедр. Такий підхід дозволив також зробити порівняльний аналіз точок зору на певні проблеми на різних щаблях управління ВНЗ і безпосередньо викладачів.

При опитуванні представників ректорату ТДЕУ, ТНПУ та ТДТУ виявлено, що значна увага приділяється функціям контролю і планування. Разом з тим виникли труднощі у респондентів при відповідях на запитання щодо якості роботи професорсько-викладацького складу та якості навчання, а також негативних аспектів в управлінні структурними підрозділами і ВНЗ загалом.

Також можна зробити припущення, що деякі респонденти недостатньо приділяють увагу всьому комплексу факторів, що формують сприятливі умови праці персоналу ВНЗ.

З відповідей також випливає, що окремі респонденти мають неповне уявлення про сутність управління конфліктами, або небажання більш широко відповісти.

Не конкретними були й відповіді, отримані на питання про мотиваційні заходи. Також звертає на себе увагу той факт, що при позитивній відповіді на питання про використання принципу демократизму у своїй роботі, переважають формальні способи спілкування з підлеглими.

Крім того, на окремі запитання, на які можна було дати розгорнуті відповіді, нам надані короткі – “так” або “ні”.

Отже, можна зробити наступний висновок, що, незважаючи на величезний практичний досвід і майстерність керівництва, існує проблема недостатньої проінформованості представників ректорату про сучасні форми і методи управління персоналом ВНЗ, тобто існує проблема в підготовці і підвищенні кваліфікації вищих керівних кадрів ВНЗ.

Результати вибіркового опитування деканів (директорів інститутів) показали, що тільки 30% опитаних вбачають необхідність вдосконалення навчального процесу підзвітних структур. Аналізуючи відповіді респондентів, стосовно педагогічного навантаження, можна відмітити, що спостерігається невизначеність у деканів щодо

його обсягів та рівномірності, більша увага надається рівню навчального навантаження студентів. На вищому рівні управління переважає адміністративний стиль, хоча є тенденція до збільшення демократичних засад в управлінні персоналом ВНЗ. З відповідей респондентів видно, що деканати мають незначну свободу дій щодо прийняття самостійних рішень, особливо тих, які стосуються фінансово-економічних питань. Але саме на цьому рівні, згідно з відповідями, більш чітко вбачаються управлінські проблеми та шляхи їх вирішення. Наприклад, стосовно проблеми мотивації викладачів, наголоси у відповідях робляться на моральних та адміністративних методах.

Про відсутність автономності в прийнятті рішень свідчать і відповіді щодо застосування заходів для поліпшення умов праці викладача і студента. Більшість респондентів вважають, що ця проблема може бути вирішена тільки на державному рівні, а у межах ВНЗ можливі лише косметичні зміни, але така точка зору суперечить світовому досвіду у вирішенні вище вказаних проблем.

Вибірково було опитано 20 завідувачів кафедр. При аналізі відповідей, перш за все звертає на себе увагу питання оцінки роботи персоналу кафедри. Так, більшість респондентів відзначили, що основними критеріями, за якими здійснюється оцінка роботи викладача, є традиційні методи оцінки: кількість публікацій, захист дисертації, відвідування лекційних і семінарських занять, виконання індивідуального плану, рейтинг у студентів. Достатньо традиційними та застарілими можна вважати методи стимулювання і дисциплінарного впливу. Наприклад, в основному серед методів стимулювання, як вказують респонденти, використовують персональну надбавку до зарплати, подяку, моральне заохочення, “усно” і т.п. Щодо методів дисциплінарного впливу найбільш поширеними є розгляд на засіданні кафедри, стягнення, скорочення терміну контракту до мінімуму, “сваримо”, тощо. Отже, такі методи впливу на персонал в сучасних умовах, на наш погляд, навряд чи можна визнати ефективними. Звертає на себе увагу те, що у відповідях щодо мотивації відсутня увага питання кар’єрного росту.

Судячи з відповідей, 92% респондентів приділяють належну увагу питанню управління конфліктними ситуаціями на кафедрі, а разом з тим спостерігається

недостатнє розуміння причин виникнення конфліктів та методів їх профілактики, що ще раз підтверджує тезу про необхідність підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів для ВНЗ.

Стосовно управління навчально-допоміжним персоналом кафедри можна відмітити, що тільки 60 відсотків завідувачів кафедрами звертають увагу на планування їхньої роботи. Більше того, 70 відсотків опитуваних відповіли, що лаборантський склад кафедри використовується для друкування результатів наукової та методичної роботи, що свідчить про неефективне використання навчально-допоміжного персоналу та про недостатню кваліфікацію викладацького складу щодо володіння сучасними комп'ютерними технологіями. Це відповідно можна вважати стримуючим фактором для впровадження інноваційних форм навчання.

Різноманітні відповіді були отримані на запитання щодо поліпшення умов праці викладача. До цих заходів опитувані відносять оптимізацію навчального навантаження, комп'ютеризацію та вивільнення від ручної роботи, піклування про покращення житлово-побутових умов, впровадження сучасних технологій навчання, однак деякі респонденти вказують на те, що ця проблема є компетенцією вищого керівництва.

Опитувані нами завідувачі кафедр виділяють такі позитивні моменти в управлінні факультетом (інститутом) як регламентування, плановість, вимогливість, демократія, чуйність, широта підтримки, розробка сучасного навчального плану та його реалізація, нормальна творча робота і т.п. Серед негативних моментів виділяють авторитаризм, некомпетентність в управлінні, відсутність конструкторсько-технологічної і виробничої бази і т.п.

Оцінюючи ефективність керівництва ВНЗ, завідувачі кафедр акцентують увагу на таких позитивних моментах як доступність, уважність, вимогливість, бачення перспектив розвитку, стратегічність, демократичний стиль керівництва і т.п. Щодо негативних тенденцій респонденти частіше відзначають зарегламентованість вищих органів, відсутність допомоги аспірантам і докторантам в підготовці дисертацій, некомпетентність деяких чиновників, які більше приносять шкоди, ніж вирішення

поточних справ, вважають сучасну систему управління ВНЗ не досконалою, приділяють більше уваги умовам навчання студентів, а не науковим та навчальним відрядженням викладачів в інші ВНЗ.

Оскільки основною роботою у вищій школі є все-таки викладацька, то на нашу думку зосереджувати увагу варто саме на ній, хоча управління вузом - це управління і навчально-допоміжним, і господарським, і обслуговуючим процесами. Лише вміле поєднання управління такими різними ділянками забезпечує хороші досягнення в кінцевому результаті.

Найбільш глибоку і різносторонню інформацію щодо проблем управління персоналом нами було отримано після аналізу результатів анонімного опитування рядових викладачів досліджуваних ВНЗ.

Щодо проблем навантаження викладацького персоналу можна відмітити той факт, що в досліджуваних ВНЗ немає чіткого розподілу навчального навантаження, оскільки, судячи з відповідей респондентів, у одних з них спостерігається значне перевантаження (до 1500 год. на рік), а у других – навпаки, не значна кількість навантаження, що відповідно відображається на заробітній платі. Отже, можна зробити висновок про необхідність удосконалення системи розподілу навантаження, перехід від екстенсивного до інтенсивного принципу її формування.

Щодо системи оцінки роботи викладача, відповіді респондентів практично тотожні критеріям оцінки, які були визначені завідувачами кафедр, а це свідчить про те, що більшість опитуваних (68,3%) влаштовує та система ділової оцінки персоналу ВНЗ, що склалася, але яка є не досконалою з точки зору сучасних вимог до якості викладацької праці.

Показовим є той фактор, що 30% опитуваних відповіли, що не займаються науковою роботою, а 2% респондентів взагалі не цікавить наукова проблема, якою вони займаються. Більше половини (56,7%) опитуваних відповіли, що головним критерієм, за яким оцінюється наукова робота, є кількісний фактор - кількість друкованих аркушів. Отже, як показав аналіз, потребує вдосконалення система наукових досліджень у ВНЗ.

Стосовно виділення часу на виховну роботу, відповіді респондентів практично тотожні (30-60 год. на рік), а це свідчить про те, що більшість опитуваних приділяють належну увагу даному виду діяльності.

Щодо питання звіту викладачів про виконання індивідуального плану, практично всі респонденти вказали, що звітують 2-3 рази на рік, лише 10% опитуваних стверджують, що дана звітність носить формальний характер.

Проте, аналізуючи відповіді респондентів, щодо застосування завідувачами кафедр якихось заходів у разі не виконання індивідуального плану роботи -18,3% опитуваних вказують, що такого майже не було, 3,3%- стверджують, що ніякі заходи не застосовуються і 78,3% - підтверджують про застосування тих чи інших заходів зі сторони керівництва, а це, в свою чергу, говорить про те, що не всі керівники підрозділів приділяють належну увагу цьому питанню.

Найбільш гострою проблемою, як видно з відповідей викладачів, є проблема мотивації праці. Тільки 50% вказали, що у їхніх ВНЗ застосовують якісь методи мотивації, 16,6% - стверджують, що мотивація відсутня взагалі, а 33,4% - не визначились з даного питання. Опитувані зазначають, що головними факторами, які стримують мотивацію до праці, є низький рівень заробітної плати при значному навантаженні, низький рівень технічного оснащення навчального процесу, відсутність можливості стажування за кордоном, недосконалий відбір контингенту студентів, відсутність додаткових методів і форм стимулювання праці.

Варто відмітити також, що 71,7% опитаних вважає, що адміністрація ВНЗ не належним чином піклується про поліпшення житлово-побутових умов, а 53,3% вважають, що керівництво не приділяє уваги покращенню стану здоров'я і умов відпочинку викладачів. Це дещо суперечить відповідям на аналогічні запитання керівниками вищого рівня управління.

Разом з тим у більшості відповідей (78,3%) зазначається наявність сприятливого морально-психологічного клімату на кафедрі, що можна вважати додатковим фактором позитивної мотивації. Тільки 25% опитаних відповіли, що в них виникали конфліктні ситуації з завідувачем кафедри.

Слід відмітити, що саме викладачі надали найбільш різноманітні та суттєві відповіді щодо позитивних і негативних моментів в управлінні кафедрою, факультетом (інститутом), ВНЗ загалом.

Щодо позитивних моментів в управлінні кафедрою, опоненти виділяють демократичний стиль управління, авторитетність і стратегічність, справедливість, гуманність, культуру і взаєморозуміння, компетентність, стимулювання до наукової роботи, постійний контроль, доброзичливе ставлення.

Що стосується факультетів, опитувані виділяють відсутність дріб'язкової опіки, лібералізм, демократизм, створення належних умов для навчального процесу, стимулювання студентів до навчання, належну технічну базу.

Також вказані позитивні моменти в управлінні ВНЗ, а саме: демократичний характер роботи ректора, проректорів, доступ до інформації, піклування про імідж ВНЗ, зростання ВНЗ, розбудову, доброзичливість, європейський вибір ВНЗ (у планах розвитку), створення належних умов для проведення навчального процесу, покращення матеріальної бази, доступність.

Але респонденти виділяють і значну кількість негативних моментів, а саме в управлінні кафедрою: диктат, відсутність управління, недостатній контроль за дисципліною, недостатню вимогливість, "можливості кафедри в питаннях управління досить обмежені", потребу впровадження автоматизованої системи, несправедливу оцінку роботи викладачів, негативне ставлення до членів колективу.

В управлінні факультетом (інститутом) - відсутність гласності, щодо діяльності факультету, формальність і недалекоглядність, слабе відстоювання інтересів кафедр перед керівництвом ВНЗ, бажання збільшення самостійності у вступній компанії, відсутність управління, бажану строгішу дисципліну у деканаті; щодо студентів, необмежену кількість перездач заліків і екзаменів.

Щодо негативних моментів в управлінні ВНЗ, опитувані виділяють такі моменти, як недостатня прозорість в управлінні, недостатній контроль за виконанням прийнятих рішень, бідність матеріально-технічної бази через нераціональне використання грошових коштів, якості та умовам навчання студентів не надається достатньої уваги, відсутність морального і матеріального

стимулювання для переважної кількості викладачів, “керівництво за гонкою прийому втратило з поля зору викладача і його проблеми”.

Отже, більш різнобічний матеріал про кадрову ситуацію у вузах дають свідчення викладачів. Тому нами було проведено їх додаткове опитування. Так на питання: вибрали б вони знову професію викладача, якби можна було почати все спочатку, - 67,2 % викладачів відповіли ствердно і лише 10,2 % сказали, що змінили б свій вибір. Відзначимо, що більшість з опитаних прийшли у вищу школу в пору її високого престижу і зберегли вірність своєму покликанню.

У 17,9% опитаних основний інтерес лежить в царині викладання; у 50 % - при одночасній схильності до викладацької і наукової праці - переважає схильність до викладання; 29,2 % - при тому ж інтересі до обох сфер діяльності - більше схильються до дослідницької роботи; 2,9% респондентів віддають виняткову перевагу науково-дослідній діяльності. Таким чином, у викладачів досліджуваних вузів переважає орієнтація на передачу знань.

Також було запропоновано 11 запитань з метою виявити їх думку про актуальні проблеми вищої освіти, виходячи з практики вузів, що вони представляли. На питання “назвати три головні проблеми нинішньої кадрової політики” більшість відповідей звелось до наступного: старіння кадрів; віковий розрив, що посилюється, між молодими і літніми викладачами при скороченні частки осіб середнього віку, яких відрізняє високий професіоналізм і ділова активність; низька оплата праці викладачів, наслідком чого є змушені підробітки, недостатня кількість висококваліфікованих кадрів, у тому числі молодих кадрів; зниження суспільного статусу викладачів вузів.

Про свою участь у науково-дослідній роботі вказали 72,7% опитаних. У цілому ж ступінь участі викладачів соціально-гуманітарних дисциплін у науково-дослідній роботі, за відповідями респондентів, виглядає так: участь у НДР практично усіх викладачів кафедри відзначили 46,2% респондентів; більш половини викладачів кафедри - 30,8% респондентів; менш третини викладачів - 20,5% респондентів; не відповіли на запитання - 13,3%. Доходи більшості наших респондентів від участі в НДР виявилися в межах від 0 до 10 % від загальної суми їхнього заробітку.

Видаються цікавими для міркування дані опитування, проведені серед професорсько-викладацького складу про ставлення викладачів до своєї професії і до місця вузівського викладача чи наукового співробітника. З'ясувалося, що найбільшу задоволеність від своєї роботи (з оцінкою “задоволені цілком”) отримують ті, хто старший 55 років і чий стаж роботи перевищує 20 років. Більш негативна налаштованість зафіксована в тих, хто знаходиться у віці 31-40 років.

Серед мотивів, що спонукають працювати, найчастіше вказуються наступні:

- можливість творчого самовираження (80%) (кількість таких відповідей зменшується в залежності від посадової категорії);

- психологічний клімат у колективі (43%) (частіше відзначається людьми старшого віку, що давно працюють в ВНЗ, старшими викладачами, що завідують кафедрою і здебільшого працюючих на природничих факультетах і кафедрах; прослідковується взаємозв'язок між задоволеністю роботою й орієнтацією на психологічний клімат);

- гнучкий графік роботи (43%) (більше всього цінується науковими кадрами, молоддю (до 40 років);

- престиж (34%) (був особливо відзначений професорами і завідувачами науковими підрозділами; для респондентів від 31 до 40 років і наукових кадрів у цілому розуміння престижу мають більше значення, ніж психологічний клімат).

Серед негативних факторів відзначена: “відсутність перспективи посадового росту” (асистенти, викладачі (22%), респонденти віку від 31 до 40 років (18%), зі стажем роботи більш 5 років і особливо після 10 років), погроза скорочення (професори і ті, хто цілком задоволений роботою), несприятливий психологічний клімат (працівники 31-40 років, асистенти, викладачі), розчарування в роботі (респонденти 31-40 років, співробітники зі стажем роботи 6-10 років).

Додаткове соціологічне дослідження дало нам змогу одержати картину вторинної зайнятості. Опитуванням охоплені усі вікові групи від 20 до 60 років і більше. Близько 20% опитаних - працівники пенсійного віку, додатковим доходом яких є пенсія.

Основним мотивом додаткової зайнятості є поліпшення матеріального становища для 84,0% опитаних і лише малу частку складають:

- прагнення до удосконалювання практичних навичок, розширенню знань за фахом - 9,4%;
- можливість самореалізації - 4,9%;
- страх перед безробіттям - вказав лише один працівник;
- інші мотиви - 3,7%.

У респондентів, що мають додаткову зайнятість, дохід від цієї роботи складає в середньому 43,3% від загальної суми доходу. Соціальні виплати в 20% респондентів складають приблизно 25% загальних доходів. Допомога батьків у 10% респондентів складає приблизно 16% загальних доходів.

Отже, можна стверджувати, що сучасні посадові ставки викладацького складу вищих навчальних закладів відбивають ставлення суспільства до освіти, а статус викладача вузу щодо його соціально-економічного становища в нашій країні далеко не відповідає світовим стандартам.

Дослідження вторинної зайнятості ПВП по вузах свідчать про те, що немає істотних розходжень між видом додаткового доходу і типом вузу.

Таблиця 2.25

Зв'язок додаткової зайнятості з основною професією

Види вторинної зайнятості	Відсоток респондентів ПВП
1. Викладацька діяльність в інших навчальних закладах (вузах, ліцеях, школах, індивідуальна викладацька діяльність)	59,4
2. Викладацька діяльність за основним місцем роботи на комерційній основі	37,3
3. Науково-дослідна робота у вузі	27,1
4. Робота в бюджетних організаціях	10,2
5. Надання консультаційних послуг	10,2
6. Робота в комерційних організаціях	8,5
7. Зайнятість підприємницькою діяльністю	6,2

Види вторинної зайнятості для усіх вузів визначаються професійною приналежністю респондентів - викладач вузу. Тому характерний "підробіток" у власному вузі (сумісництво та ін.) та у інших ВНЗ. Серед інших видів вторинної зайнятості переважають: науково-дослідна діяльність в ТДТУ і в ІФНТУНГ, консультування в ТДЕУ та в РНУВГП, індивідуальна викладацька діяльність в ТНПУ. Таким чином, спеціалізація вузу вторинна при виборі виду додаткової зайнятості.

Зайнятість респондентів додатковою роботою за основним місцем роботи представлена в таблиці 2.26 (у середньому за місяць).

Таблиця 2.26

Зайнятість респондентів додатковою роботою за основним місцем роботи

Частка зайнятості за основним місцем роботи в структурі робочого часу респондентів, у відсотках	Кількість респондентів	Відсоток до загального числа респондентів	Відсоток до загального числа що відповіли
До 25	11	3,5	3,7
25-50	82	26,5	27,8
51-75	86	27,7	29,2
Більш 75	116	37,4	39,3

Результати дослідження показали, що 20,9% респондентів додатково працювали більше 7 років (викладання, наукова праця).

Приблизно 20% - 3-5 років, 23% - від 1 до 3 років і 13,1% - протягом поточного року. Серед представників ПВП мають потребу в роботі, окрім основного місця роботи:

- у викладацькій роботі на комерційній основі - 62,2%,
- у науково-дослідній роботі - 50%.

Викладання в інших вузах вказали 36,6% респондентів ПВП.

Представлена картина за емпіричними даними характеризує становище у вузах у цілому. Аналіз матеріалів дослідження в ТДЕУ, ТДТУ, ТНПУ, РНУВГП і ІФНТУНГ дає підставу зробити висновок про те, що в інших вузах країни картина в загальному аналогічна.

Таблиця 2.27

Задоволеність респондентів додатковою роботою

Ставлення до додаткової роботи	Відсоток що відповіли	Сумарний відсоток
Цілком задоволений	17,7	-
Не зовсім задоволений	43,0	60,7
Важко відповісти	21,3	21,3
Частково не задоволений	10,5	18,0
Зовсім не задоволений	7,5	-

Не можна не відзначити, що вторинна зайнятість, особливо у випадках, коли вона не збігається з основною професією має і негативні наслідки:

- менше робочого часу затрачається на основну роботу;
- не сприяє реалізації наукової діяльності, підвищенню кваліфікації;
- можливе зниження якості навчання;
- можливе погіршення стану свого здоров'я й ін.

І не рідко можна чути з боку адміністрації різного рівня незадоволення, особливо, коли вторинна робота "на стороні". Однак реалії вузівського працівника такі, що в сформованих умовах єдиний шлях до виживання - додаткова і регулярно оплачувана робота. Для більшості працівників така робота потрібна у середині ВНЗ. Тому у кожному вузі повинен бути вироблений комплекс мотиваційних заходів для покращення матеріального становища професорсько-викладацького персоналу ВНЗ.

Слід визнати, що одним з найбільш важливих факторів, що впливає на ефективність управління персоналом, згідно отриманих у ході аналізу даних, виявилася величина заробітної плати. Важливість цього фактора підтверджують результати проведеного нами соціологічного опитування, відповідно до якого 55.5% чоловіків і 50.4% жінок, а також 60.7% осіб у віці 25-29 років виділили цей фактор як найбільш важливий у механізмі мотивації. Отже, збільшення доходів працівників може привести до зниження ролі цього фактора.

Аналіз практики господарювання показав, що у вмілому використанні різних форм стимулювання сховані величезні резерви росту ефективності управління

персоналом ВНЗ. Таким чином, на нашу думку, на сучасному етапі основним фактором, що впливає на ефективність управління персоналом у ВНЗ, є економічні методи мотивації працівників.

2.3. Визначення основних проблем управління ПВП у державних вищих навчальних закладах Західного регіону України

Як свідчить практичний досвід, ефективності управління персоналом у ВНЗ не можливо досягти без формування дієвої системи управління всім ВНЗ. Управління персоналом це лише один, хоч і дуже важливий елемент і функція управління ВНЗ, розвиток якого не можливий без вдосконалення та зміни всіх інших складових системи менеджменту. Тому цілком логічним буде розглянути інші проблеми менеджменту освіти, що стоять перед керівництвом ВНЗ та визначити їх прямий чи опосередкований вплив на управління персоналом.

Однак, особливості діяльності ВНЗ, практична нерозробленість систем оцінок ефективності діяльності освітніх установ значно зменшує можливості для проведення ґрунтовного економічного та управлінського аналізу у ВНЗ в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Тому для оцінки системи управління ВНЗ нами теж були взяті за основу соціологічні методи – анкетування, спостереження та усне опитування працівників різних рівнів управління та категорій. Результати дослідження свідчать про наступне.

Дві третини опитаних вважають, що сформована у ВНЗ система управління не відповідає умовам діяльності, що змінилися. Респонденти наводять найрізноманітніші приклади прояву такої невідповідності. Здебільшого приклади характеризують негнучкість організаційної структури і недосконалість управління, що проявляється в недостатньому наданні прояву власної ініціативи, залученні саме вузівського персоналу до прийняття рішень і несення за них відповідальності.

Третина опитаних не погоджується із запропонованою тезою. Аргументи в захист існуючої системи управління або пояснюють об'єктивними труднощами, несприятливими зовнішніми умовами, або апелюють до традицій внутрішньої організації і традиційній інертності і консервативності університетської системи, або безкомпромісно (і без пояснень) заперечують саму постановку питання. Варто зауважити, що у всіх випадках, коли респонденти давали розгорнуті пояснення, ці пояснення виявляли в собі внутрішні протиріччя: "система відповідає умовам, що змінилися, але її потрібно удосконалювати...".

Відповідаючи на пропозицію анкети продумати можливі шляхи приведення системи управління до умов, що змінилися, більшість учасників опитування висловилися за підвищення професіоналізму керівників ВНЗ на всіх рівнях і за поділ академічних (наукова, навчальна і виховна робота) і адміністративних функцій у структурі управління університетами. Близько 50 відсотків респондентів думають, що система управління виграє від децентралізації і посилення колегіальності, у той час як посилення єдиноначальництва і централізацію підтримують менш 25 відсотків. Інші можливі рішення так чи інакше вбачаються на шляху удосконалення внутрішньої організації управління вузом, або пов'язуються з визначенням і реалізацією інтересів ВНЗ у його зовнішніх зв'язках.

Строкату, але досить живу картину "реформ" відображають відповіді респондентів на пропозицію представити себе на місці ректора і подумати про три своїх перших "кроки" на цій посаді. Загальні, неконкретні, більше схожі на бажані результати і тому популістські декларації про поліпшення стану інфраструктури, про реформу фінансової діяльності і всіляке розширення платної освіти межують із твердими й авторитарними "заходами" по підвищенню виконавської дисципліни, посиленню контролю за всіма ланками системи управління, відповідальності керівників всіх рангів вузівської адміністрації.

Найбільш конструктивними видаються ті запропоновані заходи, що націлені на поділ академічних і адміністративних функцій в управлінні і розширення соціальної бази управління через звільнення вченої ради від розв'язання поточних не академічних питань, створення координаційної адміністративної ради. Поліпшення управління багато хто пов'язує зі створенням ефективної і прозорої системи обліку, планування й управління ресурсами - матеріальними, фінансовими, кадровими. Цікавою видається ідея реорганізації ректорату на основі портфельного принципу, коли кожен проректор відповідає і звітує за певну політику чи програму.

Були сформульовані думки і про те, що взагалі не слід нічого робити, що бажано взагалі обійтися без революційних перетворень, або обмежитися "м'якими" заходами, створюючи консультаційні органи при ректорі, забезпечуючи представництво різних академічних галузей серед проректорів.

Один з учасників опитування (до речі, який займає високу посаду) відмовився відповідати на це питання, вважаючи його "неетичним". Курйозно й те, що анкета була анонімною, а про відмову було заявлено широко і гласно. Інший керівник побачив у самому факті проведення опитування й акценті на якості управління підрив авторитету і дискредитацію керівництва ВНЗ і заборонив своїм підлеглим брати участь в опитуванні.

Надзвичайну розмаїтість викликали питання про критерії оцінки діяльності адміністрації на рівні ВНЗ, факультету (інституту) і кафедри (управління, відділу).

Оцінку діяльності центральної адміністрації учасники опитування виразили в трьох групах критеріїв:

- а) компетентність, ефективність і проактивність організаторської роботи, чесність і відданість ВНЗ;
- б) матеріально-фінансовий добробут установи, достатнє для нормальної роботи і соціальної захищеності працівників;
- в) висока зовнішня суспільна оцінка ВНЗ.

На рівні основних структурних підрозділів (факультетів, інститутів) шкала оцінки трохи інша. Насамперед, і це зрозуміло, запропоновані респондентами показники найтіснішим чином зв'язані з академічною природою діяльності підрозділів, і способи їх виміру не завжди очевидні. Приблизно в однаковій мірі називалися показники, які можна звести в наступні групи:

- а) висока якість вузівської діяльності, гнучкість і ефективність її організації;
- б) позитивна динаміка конкурентноздатності наукової продукції й освітніх послуг;
- в) комфортабельна і ділова атмосфера в колективі.

Дискусія щодо оцінки діяльності на рівні кафедр, показала, що матеріально-фінансові аспекти ще більше відходять на другий план, надаючи перевагу таким ознакам:

- а) професіоналізм, правильна кадрова політика і творча, ділова атмосфера в колективі,
- б) висока якість і продуктивність вузівської діяльності і послуг, що надаються.

Слід зазначити, що ряд учасників опитування висловили думку про неможливість єдиних показників оцінки діяльності факультетів і кафедр різного профілю, наприклад, гуманітарних і природничо-наукових.

З тезою, що існуюча у ВНЗ практика прийняття рішень не припускає економічного обґрунтування, цілком чи частково не погодилися менш 20% учасників опитування. При цьому свою позицію вони обґрунтовували або несумісністю характеру основної діяльності ВНЗ й економічних підходів, або "безглуздістю" обговорення цієї тези в умовах слабкого бюджетного фінансування.

Пропозиція навести приклади економічно обґрунтованих і необґрунтованих рішень адміністрації викликало досить стриману реакцію більшості учасників опитування і дозволило виявити деякі рішення, що сприймаються в колективі дуже критично.

Обов'язкового економічного обґрунтування, на думку більшості учасників опитування, вимагає внутрівузівська політика з обліку, розподілу, перерозподілу і нагромадженню ресурсів - чи то матеріально-технічні, фінансові, навчально-методичні чи кадрові. Більше того, вузівська громадськість вважає важливим, щоб ця ресурсна політика будувалася на чіткій і прозорій нормативній основі.

Розширення позабюджетної діяльності (у першу чергу - платної освіти) змушує по-новому, з позицій економічної доцільності, оцінювати можливість задоволення ВНЗ попиту у суспільстві на вузівські послуги і пропозиції брати участь у різного роду альянсах, спільних підприємствах. Так вважає переважна більшість учасників опитування. На нашу думку, це добре, бо свідчить про почуття відповідальності за якість навчання, за імідж, про розуміння важливості економічної культури діяльності.

Дві третини опитаних вважають, що найбільш ефективним способом поліпшення економічної обґрунтованості прийнятих рішень повинна стати організація і виконання цієї роботи фахівцями-професіоналами на основі єдиних методичних підходів. Третина учасників опитування висловилися за формалізацію правил та процедур для керівників ВНЗ.

У анкеті було й питання про те, хто повинен займатися подібною роботою у ВНЗ. За централізовану організацію цієї роботи висловилися понад 90% опитаних. При цьому більшість зв'язує економічне обґрунтування прийнятих рішень з підвищенням відповідальності й активності існуючої планово-фінансової служби ВНЗ. Менше чверті опитаних вважали слушною пропозицію про використання послуг зовнішніх консультантів чи аудиторів. Трохи більше однієї третини вважають, що підрозділи ВНЗ здатні самі займатися економічним обґрунтуванням прийнятих рішень.

Лише для двох учасників опитування теза, що ефективне управління ВНЗ вимагає регулярної самооцінки діяльності, здалася непереконливою. Наведені ними мотиви дуже показові. Дехто вважає, що " університети, академії, інститути були завжди, а цього "винаходу не було і не буде потрібно". Думку іншого приведемо дослівно: "У навчальній і науковій праці самооцінка - це наукова продукція, результати участі в різних конкурсах і рівень конкурсу бажаючих потрапити на дану кафедру, факультет".

Всім опитуваним було запропоновано висловитися про доцільність деяких цілком очевидних заходів, спрямованих на зміцнення інституту внутрішнього аналізу власної діяльності ВНЗ. Майже 70% учасників опитування вважають першочерговим завданням розробку системи критеріїв оцінки діяльності ВНЗ і структурних підрозділів у сфері науково-освітньої діяльності, фінансової і позабюджетної, виробничо-господарської і кадрової, а також в галузі управління в цілому. Інші заходи, а саме незалежний зовнішній аудит один раз у три роки, традиційна самооцінка при підготовці атестації ВНЗ Міністерством освіти (один раз у п'ять років), підтримують 40% респондентів. Стільки ж голосів збрала і пропозиція про проведення щорічної внутрішньої оцінки.

Коментарі у відповідях респондентів часто відображали і певні побоювання, що зайва формалізація, поверхнєве чи полегшене ставлення можуть привести до відомого минулого. Неодноразово підкреслювалося і те, що не у повній мірі використовуються і традиційні способи оцінки діяльності. Однак загальна позиція, загальне ставлення учасників опитування до необхідності створення системи

регулярної самооцінки діяльності як важливого елемента ефективного управління ВНЗ була дуже точно сформульована в одній з анкет: " Незалежний аудит був би корисний, даючи об'єктивну картину, бо хто знає - той озброєний".

Теза про те, що поступово загострюється конкуренція в сфері вузівської діяльності підтримана переважним числом респондентів (85%). Інші схильні вважати його занадто категоричним, вважаючи, що державні ВНЗ поки що досить авторитетні, займають свою окрему нішу, чи визнають наявність незначної конкуренції тільки з появою не державних вузів.

Аналізуючи форми участі ВНЗ, його підрозділів і співробітників у діяльності інших організацій, що наносять збиток конкурентноздатності ВНЗ, учасники опитування назвали:

- спільні освітні програми з комерційними вузами, що видають диплом (85%);
- участь викладачів ВНЗ в адмініструванні інших вищих навчальних закладів (47%);
- участь професорсько-викладацького персоналу ВНЗ в освітній діяльності вузів-конкурентів (40%).

Разом з тим, 60% респондентів відкидають пропозицію регулювати роботу співробітників за сумісництвом за межами ВНЗ відповідними положеннями в контракті, мотивуючи це важким економічним становищем вузівських працівників у нинішній ситуації, посиланнями на чинне законодавство і навіть на права людини, або просто вважаючи сумісництво особистою справою працівника.

Набагато глибша і далекоглядніша, на нашу думку, мотивація меншості, зокрема тих, хто розділяє необхідність захисних мір у конкурентних умовах. Це і нанесений збиток інтелектуальній власності ВНЗ, і її незахищеність, це збиток, нанесений науковій і навчальній діяльності ВНЗ - самій основі ВНЗ, це і заохочення несумлінної конкуренції у вищій освіті.

Символічним в цьому розподілі думок є те, що усвідомлення наростаючої конкуренції межує із запереченням прямих адміністративних контрзаходів. Колективний розум підштовхує нас до пошуку розв'язання цієї проблеми в іншій

площині: потрібна напружена і цілеспрямована робота над формуванням відповідної організаційної культури, атмосфери корпоративності, єдності і взаємозалежності.

Учасники опитування дали різноманітні пропозиції щодо управлінських заходів зміцнення конкурентноздатності ВНЗ: від найвних побажань і повторення прописних істин до цілком конкретних кроків реформування структури чи управління з освоєння нових, раніше не актуальних управлінських функцій.

Тезу про те, що державний ВНЗ живе і буде жити в сучасних умовах бюджетного державного фінансування, визнано справедливою у 85% анкет. Не приймають її лише 7.5% учасників опитування. Вони обґрунтовують свою думку погіршенням бюджетного фінансування і все ж таки надіються, що про класичні дослідницькі ВНЗ коли-небудь хтось згадає.

Якими ж бачаться для опитованих найбільш прийнятні шляхи вирішення проблеми дефіциту бюджетного фінансування? Лише 12% опитаних зберігають надію на ефективність активних, "революційних" претензій до державної влади, 30% - вірять у можливість "вибивання" грошей з міністерства. Як можливу відповідь кожен третій розглядає приведення обсягів діяльності ВНЗ і його штатів до рівня реального фінансування.

Більше довіри в запропонованому наборі підходів викликають заходи активної поведінки в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Три чверті опитаних висловлюються за пошук додаткового фінансування в регіональному бюджеті і державних джерелах інших рівнів. Близько 60% "голосів" віддано на підтримку раціоналізації внутрішньої фінансової політики і скорочення не раціональних витрат. У цьому розділі анкети навмисне не передбачався в якості одного з пропонуванних варіантів шлях розширення позабюджетної діяльності. Зате була можливість робити інші, альтернативні пропозиції. Лише 16% респондентів прямо вказали, що бюджетний дефіцит можна компенсувати, розвиваючи власну діяльність, переходячи до підприємницької моделі поведінки.

У ВНЗ є можливості залучення додаткових коштів. Даний розділ анкети був задуманий з метою "розбудити" уяву учасників опитування думкою про

небезнадійність фінансового стану й оцінити суспільну довіру до тих чи інших способів залучення позабюджетних коштів.

Переважна більшість учасників (90%) вважають найбільш прийнятні додаткові кошти, одержувані на конкурсній основі у вигляді грантів міжнародних програм і фондів, або цільові програми і гранти українського і регіонального рівнів. Дві третини опитаних вважає перспективним напрямком взаємодію з державними позабюджетними фондами, а близько 60% сподівається на кошти підприємств.

Як і в попередньому розділі, з опитаних керівників тільки один згадав, що гроші можна не тільки одержувати, але і заробляти. Деякі з опитаних керівників вважають найбільш прийнятним джерелом додаткових засобів спонсорство.

Проте пропозиція анкети назвати з трьох найбільш кращий напрямок освітньої, наукової і підприємницької діяльності (як із запропонованого переліку, так і альтернативних), що може привести до залучення додаткових засобів, викликало цілком активний відгук.

Явну перевагу в плані фінансової віддачі учасники опитування віддають таким формам позабюджетної освітньої діяльності, як професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації і друга вища освіта (60-70%). Платні форми основної професійної освіти і додаткові освітні послуги для студентів оцінюються як перспективні лише в 40% відповідей, а довузівська підготовка і того менше (25%).

Пошук додаткових "наукових" грошей, на думку керівників академічних і наукових підрозділів ВНЗ, що брали участь в опитуванні, доцільніше вести на шляху замовлених прикладних досліджень з нової тематики (40-60%), ніж обмежувати себе ініціативними теоретичними дослідженнями з традиційної тематики (15-20%).

Сімдесят відсотків опитаних вважають, що ВНЗ повинен ширше використовувати відкриті форми дослідницької діяльності, працюючи над розв'язанням наукових проблем із вченими Академії наук, інших вузів, закордонними партнерами і замовниками, заохочуючи міждисциплінарні дослідження у самому ВНЗ. Варто зазначити, що ця частина заочної дискусії не ставила під сумнів і не похитнула непорушність пріоритету фундаментальних

наукових досліджень для ВНЗ. Багатьма учасниками опитування це неодноразово підкреслювалося.

Підприємницька діяльність ВНЗ не викликає відчуження в колективі. Однак явну перевагу учасники опитування віддають високоінтелектуальним її формам: інформаційним послугам (80%), трансферу інноваційних технологій і інжинірингових послуг (70%), консалтингу (60%) і видавничим послугам (42%). Менше 40% голосів віддано в підтримку створення дочірніх підприємств і отримання доходів від їхньої діяльності, і лише 12% вважають за можливе заробляти на здачі в оренду приміщень. Всіма опитуваними відкинутий шлях продажу частини основних фондів.

Що ж заважає ВНЗ, на думку учасників опитування, активніше використовувати наявні можливості залучення додаткових позабюджетних коштів і розвивати власну діяльність? Відповісти на це питання спробували лише 60% респондентів. Половина з них бачить корінь проблеми в неправильній кадровій політиці і, у першу чергу, у підборі і розміщенні на ключових адміністративних посадах ініціативних, настирливих, грамотних, професійних керівників. Називалися й інші причини: відсутність узгодженої в колективі стратегії розвитку, зайва централізація, консерватизм, відсталість і нерішучість у прийнятті рішень, відсутність чіткого внутрішнього регламенту в організації цієї роботи, погане знання ринку і невміння займатися маркетингом.

Опитування показало, що вузівське співтовариство безумовно підтримує підприємницьку ініціативу на всіх рівнях ієрархії. Однак у взаєминах підрозділів з центром доцільно використовувати економічні механізми. При цьому від центральної адміністрації очікують прозорої позабюджетної політики і чіткого регламенту, очікують створення стимулюючих умов для розвитку підприємницької діяльності і підтримуючої її інфраструктури. У рамках установлених повноважень підрозділи повинні мати повний простір для підприємницької ініціативи.

Беззастережно 80% опитаних погодились з тезою, що у ВНЗ необхідний ефективний механізм управління ресурсами - штатами, інформацією, контингентом що навчається, площами й устаткуванням. Ще 10% вважають, що такий механізм

вже є, але вимагає серйозного удосконалення і найголовніше, повинна бути чітко сформульована мета управління, якій відповідає цей механізм.

На думку 78% респондентів, головна проблема неефективного управління ресурсами у ВНЗ - відсутність аналізу ефективності і діючого контролю за їхнім використанням. Близько 38% учасників вбачають причину в недотриманні чи відсутності розумних нормативів розподілу ресурсів у ВНЗ. Більш половини опитаних вважають, що в ВНЗ відсутня прозорість рішень при розподілі ресурсів. У відповідях 60% керівників вузівських і адміністративних підрозділів ВНЗ, що брали участь у дослідженні, містяться докори на адресу керівництва за відсутність необхідних політичних рішень з питань ресурсної політики, за некомпетентні, суб'єктивні і необґрунтовані рішення.

Нові економічні і правові умови діяльності ВНЗ в останні роки змушують нас знову і знову повертатися до теми кадрів і їхньої ролі в управлінні. Останній розділ анкети націлювався на вивчення суспільної думки з питань, пов'язаних з поділом вузівських й адміністративних основ в управлінні ВНЗ, з підвищенням управлінської кваліфікації, з розвитком сучасної служби управління людськими ресурсами.

Тема підвищення кваліфікації керівників вузівських і адміністративних підрозділів ВНЗ - останнім часом досить актуальна в досліджуваних ВНЗ та й у цілому у вищій школі. Це було враховано при підготовці анкети, у яку були включені питання про потреби в нових знаннях для керівників і галузях цих знань. Дві третини керівників - учасників опитування, що відповіли на ці питання, виділяють потребу у знаннях із управління, правових і економічних аспектів діяльності ВНЗ, психології відносин у творчих трудових колективах.

Це важливі питання, оскільки людський потенціал у наших вищих навчальних закладах ще не став людським капіталом.

Як підсумок до вище викладеного, головний мінус розповсюджених зараз основ управління ПВП полягає саме у тому, що соціальна база реформ і власне управління персоналом недостатньо широкі. З людьми потрібно працювати, у них потрібно вірити, їм потрібно довіряти. Однією з основних складових прискорення

адаптаційного процесу ВНЗ до сучасних умов виступає завдання мобілізації професорсько-викладацького персоналу, функціональність його використання і управління. Воно висуває адекватні вимоги до кадрової політики, власне до персоналу, його ініціативи і заповзятливості.

Практична реалізація цих вимог зв'язана з перетвореннями в моделях управління персоналом ВНЗ, усвідомленням керівниками необхідності змін і створенні умов для їхнього здійснення, трансформація пріоритетів і стилів керівництва від командних стереотипів і авторитарного стилю до демократичних методів управління, більш широкого використання гнучких форм управління ПВП.

У ринкових умовах розвитку ВНЗ виникає необхідність якісно іншого мотиваційного рівня викладацького персоналу, об'єктивної оцінки праці ПВП, його включення у процес підвищення ефективності управління, активізації його творчого пошуку, забезпечення високого рівня інтеграції зусиль персоналу в досягненні цілей вузу. Це підвищить рівень пристосованості ВНЗ до нових умов і надасть можливість адекватно реагувати на зміни в суспільстві і на ринку освітніх послуг.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

В умовах соціально-економічного відродження України завдання підвищення ефективності використання людських ресурсів виходять на рівень державних проблем. Проведені економічні перетворення передбачають перехід до нових методів управління, де людський фактор відіграє роль основної рушійної сили процесів, що відбуваються в ньому.

У цих умовах основні зусилля ВНЗ повинні бути спрямовані, насамперед, на виживання й адаптацію до умов соціально-економічних змін.

У практиці реформування вищої школи, що складалася в Україні за останні роки, провідна роль приділялася насамперед державним освітнім стандартам, новим інформаційним технологіям в навчанні, оновленню навчальних програм згідно вимог Болонської декларації, на розробку яких уже витрачено чимало інтелектуальних зусиль і фінансових коштів.

Але мало враховується декларована провідна роль особистості в освіті, не береться до уваги, що головне цільове призначення системи освіти - збереження, трансляція і трансформація культури - реалізується насамперед самими носіями цієї культури, якими є викладачі. При оцінці кадрового потенціалу вищої школи необхідно враховувати кваліфікаційну структуру і віковий склад вузівських викладачів, особливості кадрової ситуації в різних регіонах країни, характер вимог до професійного рівня викладачів у залежності від типу і профілю вузів і реалізованими ними освітніми програмами.

Аналіз стану в системі вищої освіти України за останні роки дає можливість виділити позитивні тенденції, зокрема в останні роки значно оновилися і поповнилася нормативно-правова база функціонування, підготовки і підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів вищої школи. Були прийняті закони «Про освіту» та «Про вищу освіту». У 2005 році підписана Болонська декларація про входження України в Європейський освітній простір, яка ставить складні завдання перед ВНЗ України щодо реструктуризації навчального процесу. Це створює певні передумови і можливості для її прогресивного розвитку.

Позитивним симптомом можна вважати те, що протягом останнього десятиріччя відбувалось абсолютне і відносне збільшення числа викладачів, що мають науковий ступінь доктора наук, значно зросло число викладачів, що мають вчене звання професора, зростає кількість ректорів, що мають науковий ступінь доктора наук.

Щодо аспірантів, то цей «контингент» збільшився за останні 10 років майже у два рази. Це відбулося знову ж за рахунок росту прийому до вузівської аспірантури при скороченні прийому (майже в два рази) аспірантів у наукових установах.

Разом з тим дослідження підтвердили, що відбувається падіння суспільного престижу професії «викладач вузу». Багато в чому це зумовлено поширенням культу підприємництва, низьким рівнем заробітків професорсько-викладацького складу; несвоечасною індексацією заробітної плати. Фактично, йдеться про деформованість мотивації, зміщення акценту в бік матеріальних потреб, в результаті чого відбувається «вимивання» зі свідомості викладачів моральних цінностей і норм.

До негативних моментів варто віднести і явний дисбаланс між професорсько-викладацьким і навчально-допоміжним персоналом, погіршення матеріально-технічного і науково-інформаційного забезпечення викладацької діяльності.

Наступний негатив пов'язаний з фізичним старінням професорсько-викладацького корпусу вищої школи. Слід звернути увагу на катастрофічний вплив перспективних і молодих кадрів у комерційні структури і за кордон. До речі, відбувається це не тільки через падіння рівня заробітної плати професорсько-викладацького персоналу, але і внаслідок того, що втрачено перспективу професійного розвитку, до якої молоді люди дуже чутливі. Аналіз вікової структури штатних викладачів вищої школи теж підтверджує тенденцію до зменшення зацікавленості роботою викладача і показує, що у ВНЗ має місце дисбаланс між поколіннями молодих і літніх викладачів. Частка викладачів до 30 років приблизно відповідає частці викладачів віку 60-65 років.

Отже, особливо актуальною проблемою потрібно визнати підвищення наукової кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів зрілого віку, що володіють багатограним професійним, навчально-методичним і

життєвим досвідом, як основи науково-інтелектуального капіталу вузів і держави загалом. ВНЗ повинні ширше використовувати відкриті форми дослідницької діяльності, працюючи над розв'язанням наукових проблем із вченими Академії наук, інших вузів, закордонними партнерами і замовниками, заохочуючи міждисциплінарні дослідження у самому ВНЗ.

Причини негативних явищ обумовлені двома групами чинників – успадкованими від командно-адміністративної системи та тими, що виникли уже після проголошення України незалежною державою. До них належать:

-безпрецедентна централізація системи вищої освіти. Зазначена обставина загалом визначила її «екстенсивний» та «керований» тип. В результаті розпаду єдиного народногосподарського комплексу Україна отримала вищу освіту і, відповідно, систему управління нею у «сегментованому» вигляді. З цим значною мірою пов'язані сучасні проблеми її загальної організації та неефективності в нових умовах;

-незважаючи на адміністративні урегулювання останнього часу, структурно система управління вищою школою залишається ускладненою і суперечливою. Окрім Міністерства освіти і науки України, її утворюють ще ряд Міністерств;

-управління ВНЗ відбувається в умовах відсутності обґрунтованої та законодавчо визначеної концепції реформування і розвитку, яка б чітко формулювала мету політики у вищій школі, стратегію, тактику та засоби її досягнення. Внаслідок цього управління здійснюється шляхом окремих, часткових, локальних заходів і загалом набуває характеру кризового управління по усуненню провалів;

-в плані правового забезпечення сформована в Україні законодавча база в основному забезпечує реформування кадрової політики, однак потребує вдосконалення, зокрема, в частині посилення легітимності права на працю, а також збільшення фінансування заходів на активну політику зайнятості;

-в організаційному плані система управління ВНЗ виявилася не налаштованою на процес реформ. Практичні структурно-інституційні перетворення відбувались значною мірою стихійно, суперечливо, без надання пріоритету вищій школі, в

умовах слабкої активності головних державних органів. Внаслідок цього реформи набули формального характеру і супроводжуються надто слабкою перебудовою.

Характеристика комплексу зазначених чинників дозволила зробити висновок, що ефективність управління персоналом можливо досягти при умові формування дієвої системи управління всім ВНЗ.

Дослідження ефективності управління персоналом ВНЗ Західного регіону показало, що ситуація з кадрами в досліджуваних вузах в цілому співпадає з загальнодержавними тенденціями.

Аналіз опитування адміністративного і професорсько-викладацького персоналу показав, що керівники середньої ланки мають незначну свободу дій щодо прийняття самостійних рішень, особливо тих, які стосуються фінансово-економічних питань. Достатньо традиційними та застарілими можна вважати методи стимулювання і дисциплінарного впливу, що використовуються в закладах. У відповідях щодо мотивації відсутня увага питанню кар'єрного росту. Серед респондентів спостерігається недостатнє розуміння причин виникнення конфліктів та методів їх профілактики, що ще раз підтверджує пропозицію про необхідність підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів для ВНЗ. Аналіз свідчить про недостатню кваліфікацію викладацького складу щодо володіння ними сучасними комп'ютерними технологіями. Це, відповідно можна вважати стримуючим фактором для впровадження інноваційних форм навчання.

Згідно отриманих у ході аналізу даних, найбільш важливим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом, виявилася величина заробітної плати.

Таким чином, підводячи підсумки, слід визначити, по-перше, що управління персоналом ВНЗ є однією з найвагоміших функціональних сфер управлінської діяльності будь-якого ВНЗ, а підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах ринкової трансформації суттєво змінюються. По-друге, система управління персоналом в одному вузі відрізняється від системи управління в іншому, але ключовими методами і формами, важелями та інструментами, які повинно використовувати керівництво ВНЗ при формуванні системи управління

персоналом, на нашу думку, повинні бути: кадрове планування, створення умов і стимулів щодо розвитку наукових досліджень, підвищення наукового рівня ПВП, забезпечення ВНЗ персоналом необхідної кількості і якості, підготовка і підвищення кваліфікації керівників і ПВП відповідно до нових зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечення ефективного використання трудового потенціалу персоналу, оцінка його якості та особистого внеску в результати діяльності, а також моральне та матеріальне стимулювання діяльності. По-третє, для забезпечення ефективності функціонування системи управління ПВП у ВНЗ повинна бути розроблена та реалізована адекватна стратегія створення ефективною і прозорою системи обліку, планування й управління всіма видами ресурсів - матеріальними, фінансовими, кадровими та удосконалена система мотивації ПВП, що в кінцевому результаті буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності державних вузів на ринку освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСОРСЬКО-ВИКЛАДАЦЬКИМ ПЕРСОНАЛОМ У ВНЗ

3.1. Основні напрямки та принципи реформування кадрової політики в системі вищої освіти України

В умовах розвитку ринкової економіки вищі навчальні заклади зіткнулися з безліччю проблем, що відбиваються практично на всіх процесах управління вищою школою, включаючи систему якості освіти і розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів. Вузи поставлені перед необхідністю самостійно вирішувати свої проблеми, розробляти нові шляхи розвитку і принципи менеджменту у вищій школі. І перш за все, від того, наскільки співробітники ВНЗ будуть зацікавлені якісно виконувати свою роботу, залежить успіх сучасних перетворень у вищій школі.

Отже, подальше реформування системи вищої освіти в найближчій і віддаленій перспективі цілком залежить від професійного рівня керівників ВНЗ, педагогічного корпусу, від рівня їх підготовки, їхньої особистої причетності до розв'язання різноманітних проблем розвитку освіти.

Як показав аналіз, об'єктивні причини, пов'язані з станом сучасної економіки, а також інерція сприйняття, що виявляється в неадекватній оцінці з боку держави і суспільства ролі освіти і педагога, привели до того, що склалися серйозні протиріччя між суспільною значимістю функції педагога, з одного боку, і способами, формами матеріального і морального стимулювання його праці, з іншого. Це привело до наступних негативних наслідків, а саме:

- обмеження конкурентноздатності сфери освіти в порівнянні з іншими сферами діяльності, що знайшло своє відображення в значній невідповідності заробітної плати педагогічних працівників до середньої заробітної плати в цілому;
- різкий регіональний контраст у рівнях заробітної плати педагогічних працівників;
- слабкої вмотивованості молоді до вибору педагогічної кар'єри;

- наростання процесів відпливу із системи освіти найбільш кваліфікованих науково-педагогічних кадрів;
- погіршення професійного середовища їхньої діяльності.

На новому етапі реформування системи освіти центр ваги в розвитку змісту і методик навчання переноситься в конкретний навчальний заклад, аудиторію, здійснюється конкретним педагогом разом з колегами, студентами, родиною і громадськістю.

У силу цього необхідно є установка на створення умов для культурного, духовного, наукового і професійного росту всіх без винятку педагогів, підвищення їхнього суспільного статусу, а також значне в середньостроковій перспективі поліпшення оплати й організації їхньої праці, підвищення рівня життя.

В 2001-2005 роки ситуація у ВНЗ почала дещо змінюватись. ВНЗ України підписали Болонську декларацію про входження закладів освіти в Європейський простір, а це в свою чергу піднімає престиж професії викладача і одночасно ставить нові вимоги до ВНЗ стосовно якості навчання, рівня кваліфікації ПВП, оновлення освітніх програм, умов праці і навчання, мотивації праці і навчання, навчання впродовж усього життя. [99]

У 2005 році Президент України В.А. Ющенко починає приділяти належну увагу цим питанням і обіцяє підтримку зі сторони Кабінету міністрів і Верховної ради у вирішенні цих складних і невідкладних завдань.

На нашу думку, необхідно визначити наступні принципи кадрової політики у системі вищої школи:

- організувати виконання програми поетапної реалізації норм діючого законодавства, включаючи закони "Про освіту" і "Про вищу освіту", що визначають особливості соціального стану і пільг викладачам та іншим працівникам вищої освіти;
- встановити порядок, щодо використання позабюджетних засобів освітніх установ для стимулювання і розвитку науково-дослідної та інноваційної діяльності педагогів;

- встановити на основі системи мінімальних соціальних і державних освітніх стандартів нові нормативи навчального навантаження педагогічних працівників і допоміжного персоналу навчальних закладів;

- привести у відповідність з цими нормативами штатну структуру і чисельність працівників державних освітніх установ і установити новий порядок розрахунку фонду оплати праці;

- переглянути з урахуванням нових завдань і пропонуваного організаційно-економічного механізму Положення про атестацію педагогічних працівників, провести атестацію педагогічного персоналу з урахуванням реальних умов їхньої діяльності;

- реорганізувати системи підвищення кваліфікації і перепідготовки педагогічного персоналу освітніх установ усіх рівнів, домагаючись більш повного використання можливостей підвищення кваліфікації педагогів без відриву від виконання основних обов'язків на основі дистанційного навчання;

- розробити на державному рівні концепцію професійної кар'єри викладачів з визначенням міри їх ділового і творчого росту, здійснити експериментальну перевірку нових механізмів викладацької кар'єри й у випадку позитивного результату експерименту ввести в дію новий механізм викладацької кар'єри в тісному поєднанні із системою соціальних пільг і гарантій;

- на основі переходу до прогресивних освітніх технологій (що припускає вивільнення робочого часу викладачів і оптимізацію кадрового складу викладацького корпусу) домогтися реального взаємозв'язку педагогічної діяльності з інноваційною, навчально-методичною і науковою працею; створити обов'язкові і рекомендаційні механізми, що забезпечують постійне підвищення вимог до викладачів при їхньому прийомі на роботу, атестації і конкурсному обранні.

Подальше здійснення реформи системи освіти диктує необхідність значного поліпшення соціального самопочуття педагогів, всіх учасників освітнього процесу. Назріла потреба коректування існуючих і вироблення нових державних соціальних гарантій для працівників установ освіти, перегляду механізмів їхньої реалізації з урахуванням ринкових відносин і завдань раціонального використання наявних

фінансових і матеріальних ресурсів. Необхідно відновити роль оплати праці працівників вищої освіти як основного джерела доходів, що забезпечують їм гідне життя, і створити соціально-економічні умови, що гарантують доступність усіх рівнів освіти представникам малозабезпечених прошарків населення.

Для реалізації завдань, на наш погляд, необхідно в короткостроковій перспективі здійснити наступне:

- забезпечити виконання реальної програми поетапної реалізації норм діючого законодавства, що визначають особливості соціального стану і пільги педагогічних і інших працівників загального і професійного освіти;
- розробити механізми поетапного підвищення реальних доходів працівників освіти за рахунок індексації заробітної плати і соціальних виплат з урахуванням росту споживчих цін, тарифів, збільшення витрат на оплату медичного обслуговування, пенсійного забезпечення, комунальних і інших послуг;
- скорегувати параметри Єдиної тарифної сітки (ЄТС) стосовно до сфери освіти, пов'язавши їх із системою надбавок і доплат, у тому числі – педагогічним працівникам, що постійно підвищують кваліфікацію, а також за безперервний стаж роботи в освітніх установах;
- підсилити відповідальність державних і муніципальних органів за своєчасне перерахування бюджетних коштів у сферу освіти, у тому числі за рахунок створення механізму відшкодування працівникам цієї сфери збитків у випадку невчасної виплати заробітної плати;
- підняти заробітну плату викладачів принаймні до рівня, що відповідає нормам, закладеним в існуючому законодавстві;
- удосконалити систему пенсійного забезпечення працівників сфери освіти, надати державну підтримку в створенні умов для розвитку додаткового недержавного пенсійного забезпечення і додаткового медичного страхування працівників сфери освіти;
- розробити цільову програму поліпшення житлових умов працівників освіти, у тому числі шляхом виділення пільгових цільових кредитів на будівництво і покупку житла.

Пропонується переглянути практику адміністративної роботи з ПВП. Перспектива і ритм професійної кар'єри повинні стати прозорими, зрозумілими самим працівникам. Атестації, конкурси на заміщення вакантних посад, підписання контрактів повинні бути оформлені чіткими критеріями, що доводять результативність роботи, реальний професійний ріст, можливість претендувати на більш високу посаду.

За результатами соціологічних опитувань можна підсумовувати думки респондентів про заходи щодо підвищення якісного рівня викладання у вищій школі на основі розв'язання кадрових проблем. Сукупність цих пропозицій можна звести до наступного переліку:

- прозора державна політика в сфері освіти;
- стимулювання викладачів до наукової діяльності;
- підвищення статусу ученого ступеня і наукового знання;
- чіткі нормативи обов'язків і прав викладачів різних рівнів кваліфікації;
- конкурсний добір викладацьких кадрів;
- наявність і підтримка у вузі наукових напрямків;
- перехід вузів у режим творчості;
- наявність на чолі кафедри, деканату, ВНЗ в цілому творчого керівника;
- внутрішньокафедральна атестація викладачів;
- персональна робота завідувачів кадрами;
- проведення методологічних семінарів, обговорення робочих навчальних програм і викладацької практики;
- проведення відкритих занять та їхнє обговорення;
- організація постійно діючих нарад, семінарів з наукових проблем; участь у розробці навчально-методичних документів усіх членів кафедри;
- збільшення фінансування методичної роботи; налагодження зворотнього зв'язку викладача зі студентами;
- підвищення зацікавленості викладачів у викладанні;
- розширення доступу до нової наукової інформації;

- можливість публікування навчальної літератури;
- забезпечення викладачів методичною літературою;
- перепідготовка викладачів;
- залучення до наукової діяльності талановитої молоді;
- забезпечення молодим викладачам можливості реального росту (кар'єри); стажування викладачів;
- наукові відрядження;
- розширення матеріальних можливостей для здійснення наукових зв'язків і контактів, у тому числі міжнародних;
- соціальний захист викладачів, забезпечення їхнім житлом;
- адекватна система матеріального і морального стимулювання;
- моральне заохочення (нагороди, дипломи, грамоти Міністерства й ін.);
- поліпшення умов праці викладачів;
- матеріальна винагорода за розробки і публікації;
- моральний клімат у колективі;
- прирівнювання викладачів державних вузів за матеріальним забезпеченням до держслужбовців.

Реалізація цих заходів можлива тільки при удосконаленні всієї системи управління персоналом ВНЗ.

Сьогодні необхідна сучасна концепція управління персоналом вузів, ефективна система підготовки і використання кадрового потенціалу вищої школи, для того, щоб вона повною мірою була здатна відповісти на вимоги часу. Тому пропонуємо граф-схему структури концепції управління персоналом ВНЗ, яка зображена на рис.3.1. Стратегічне планування у ВНЗ є важливим чинником у виконанні персоналом основних своїх завдань. Воно дає можливість усвідомити кожному члену колективу основну мету і засоби її досягнення.

Стратегічне планування допомагає керівникам ВНЗ у прийнятті управлінських рішень. Основним його завданням є забезпечення у вищому закладі освіти нововведень і необхідних змін, яких вимагає час і суспільні потреби.

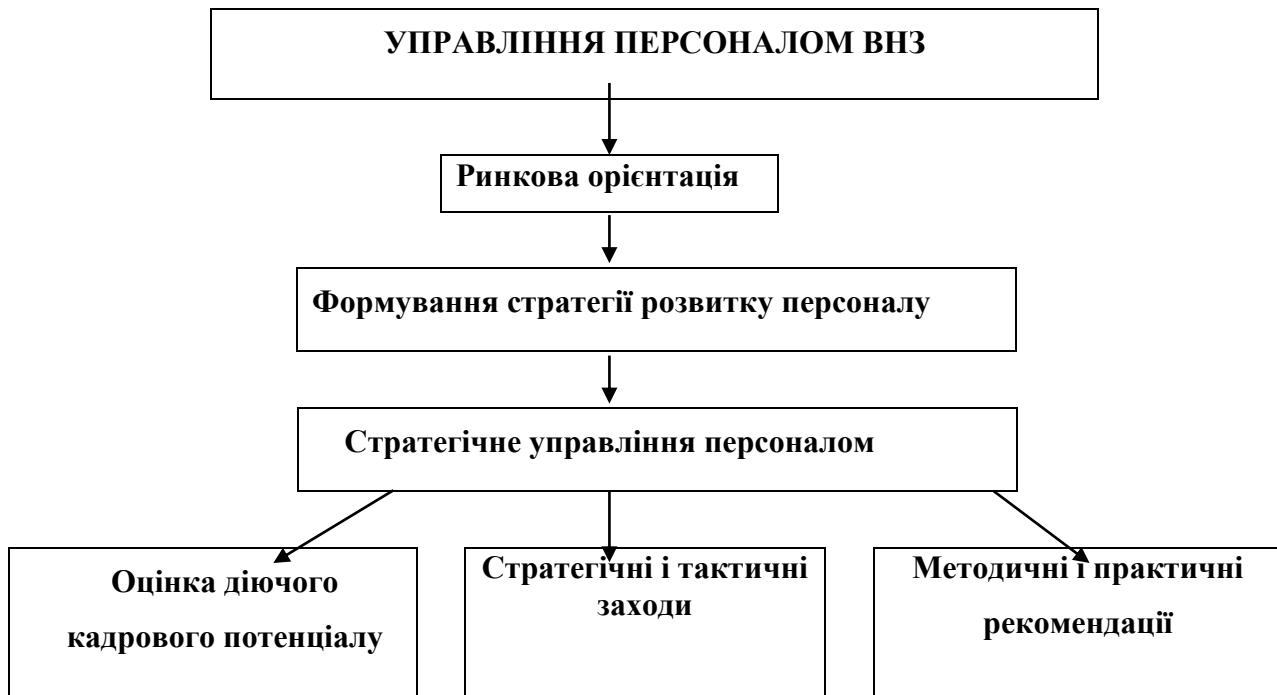


Рис. 3.1. Граф-схема структури концепції управління персоналом ВНЗ.

Неабияке значення в управлінській діяльності має використання попереднього досвіду і прогнозування розвитку вузу в найближчі роки.

Стратегічний план ВНЗ повинен розроблятися із врахуванням суспільних потреб, реальних можливостей втілення цього плану в життя, можливих видозмін у системі суспільних відносин і потреб в розвитку певних галузей науки та підготовки спеціалістів відповідного профілю.

Керівники вищої ланки ВНЗ, спираючись як на власний досвід, так і на досвід інших ректорів, повинні прогнозувати розвиток свого закладу, брати активну участь в складанні стратегічного плану ВНЗ в цілому, в організації, корегуванні стратегічного планування нижчих ланок вузівського організму. Однак, як свідчать результати проведеного нами анкетування у державних вищих навчальних закладах Західного регіону, не всі керівники приділяють належну увагу цьому важливому питанню.

Процес стратегічного планування роботи ВНЗ повинен включати у себе:

- 1) основну мету ВНЗ;
- 2) аналіз і оцінку стану трансформації суспільства у нову якість;

- 3) перспективи розвитку наукових галузей і підготовку спеціалістів необхідного профілю;
- 4) виявлення сильних і слабких сторін у функціонуванні ВНЗ;
- 5) аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) вибір найбільш ефективної стратегії;
- 7) реалізацію стратегії;
- 8) оцінку стратегії.

Стратегічний план ВНЗ повинен бути детальним, комплексним, всебічним, який би забезпечував досягнення поставленої мети.

Найважливіші моменти плану розвитку і функціонування ВНЗ розробляються ректором, які “осідають” в планах розвитку і функціонування факультетів (інститутів), реалізація яких здійснюється названими ланками вузівського організму.

Стратегічний план розвитку ВНЗ повинен бути максимально обґрунтованим, він повинен впливати не із особистих інтересів керівника, а із внутрішньої логіки розвитку ВНЗ, суспільних потреб у підготовці спеціалістів відповідного профілю, перспектив розвитку суспільного організму.

Щоб ВНЗ успішно конкурував з іншими навчальними закладами відповідного профілю, його керівництво повинно постійно збирати і аналізувати інформацію про ті галузі, спеціалістів для яких він готує, про перспективи їх розвитку, щоб вчасно вводити нові спеціальності і корегувати зміну існуючих.

Стратегічне планування дає можливість керівникам залучати на роботу у ВНЗ працівників того профілю, які є необхідними для утвердження і розвитку нововведених спеціалізацій.

Стратегічний план ВНЗ повинен так розроблятися, щоб в майбутньому він зберігав не лише свою цілісність, але був і гнучкий, давав можливість його корегувати, виходячи із вузівських і суспільних потреб.

Сам по собі прогностично ефективний стратегічний план ще не визначає успішного функціонування ВНЗ без необхідного контролю за його виконанням, без дієвої мотивації і відповідної організації щодо його реалізації.

Однак, як свідчать результати нашого дослідження функціонування ВНЗ, контроль за виконанням як стратегічного плану так і планів вузівських підрозділів здійснюється переважно формально, а мотивація викладачів практично відсутня.

Стратегічне планування забезпечує основу прийняття керівниками тих чи інших рішень, необхідних для розв'язання певних проблем, для необхідного функціонування ВНЗ.

Планування роботи ВНЗ дає можливість формулювати основні цілі колективу, досягнення яких повинно стати потребою кожного вузівського працівника.

Як відомо, ВНЗ існує для того, щоб готувати висококваліфікованих спеціалістів для різних галузей суспільного виробництва, щоб здійснювати наукові дослідження. Це власне і є його місією. Для здійснення цієї місії і виробляються загальні і часткові завдання, реалізація яких в значній мірі і зумовлюється вдало розробленим стратегічним планом ВНЗ.

Неабияке значення у прийнятті стратегічних рішень мають цінності, якими керується вище керівництво ВНЗ. І тут слід підкреслити особливу роль суспільно-політичних, економічних, моральних цінностей, які визначають поведінку ректора у накресленні стратегічних орієнтирів розвитку і функціонування ВНЗ. Цінності, якими керується вище керівництво, проявляється у виборі певного типу управління, в постановці і методах досягнення мети тощо. Мета повинна бути конкретною і реальною, такою, щоб її можна було досягнути, вона повинна бути важливим мотивом діяльності як для самих керівників, так і для підлеглих.

Окрім цього, дії, рішення, заходи для досягнення однієї мети не повинні заважати досягненню іншої. Якщо, наприклад, на навчальну і навчально-методичну роботу витрачається більш ніж потрібно часу, це негативно позначається на науково-дослідній роботі. Анкетне опитування працівників державних ВНЗ Західного регіону показало, що викладачі не задоволені великим навчальним навантаженням, оскільки це не дає можливості їм підвищувати свій професійний рівень та продуктивно займатися науковою діяльністю.

Сьогодні державні ВНЗ мають уже чимало конкурентів у числі приватних (комерційних) ВНЗ, які готують фахівців з тих же спеціальностей, що і державні.

Відповідно наплив абітурієнтів буде у тих ВНЗ, де якість навчання і якість навчальних умов відповідає високому рівню і реальній оплаті за нього.

Отже, керівники ВНЗ повинні здійснювати діагноз внутрішніх проблем, прогнозувати час і можливості їх розв'язання, залежність цих проблем від зовнішніх ситуацій.

Важливим моментом в життєдіяльності ВНЗ є постійний аналіз управління факультетами, кафедрами, адміністративно-господарським комплексом. В процесі даного аналізу слід з'ясувати:

1. Наскільки ефективно функціонує факультет, кафедра?
2. Який рівень успішності студентів на факультеті?
3. Яким є науково-методичне забезпечення факультету?
4. Як здійснюється науково-дослідна робота на факультеті, кафедрі?
5. Який морально-психологічний клімат на факультеті, кафедрі?
6. Чи може факультет здійснювати набір студентів на платну форму навчання за нижчою ціною, ніж інші ВНЗ?
7. Які умови праці викладача і студента? Чи відповідають аудиторії і їх оснащення сучасним вимогам?
8. Чи здійснюється контроль за виконанням вузівських планів?
9. Як здійснюється ріст науково-педагогічних працівників у ВНЗ?
10. Чи існує попит на фахівців конкретних спеціальностей?
11. Чи спроможний ВНЗ підготовлювати тих спеціалістів, яких не готують інші вузи і на які є попит на ринку праці?
12. Наскільки ефективним є процес підготовки спеціалістів на факультеті?

На наш погляд, першочерговими стратегічними напрямками і пріоритетами в процесі вдосконалення управління ПВП у вищих навчальних закладах України, як показав проведений аналіз, повинні стати :

- Формування системи оцінки діяльності персоналу ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищенні якості навчання і професіоналізму викладацьких кадрів.
- Забезпечення професійного росту, навчання і підвищення кваліфікації керівних кадрів вузів від низового до вищого рівня.

- Формування системи оцінки інтелектуальної діяльності персоналу ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищення наукового рівня ПВП.

- Розробка якісно нової системи оплати та мотивації праці персоналу ВНЗ, продиктованої ускладненням трудової діяльності, інтелектуалізацією праці і її продукту, залежністю ефективності внутрівузівської мотивації праці від адекватності заробітної плати індивідуальному внеску, потребам та цінностям ПВП.

- Реалізація програми технічного переоснащення наукової бази ВНЗ, збільшення обсягів коштів, спрямованих на проведення науково-дослідних робіт ПВП і студентів.

Можливість впровадження зазначених стратегій і перетворення їх в практичні дії можлива при умові розробки на рівні конкретного ВНЗ дієвого організаційного механізму реалізації поставлених завдань, що дозволить змінити зміст виробничих та управлінських відносин в межах вищого навчального закладу.(рис. 3.2)

Ключовим фактором успіху наявних та майбутніх стратегічних планів вдосконалення системи управління персоналом ВНЗ, як раз виступає новий діючий організаційно-економічний механізм реалізації поставлених завдань.

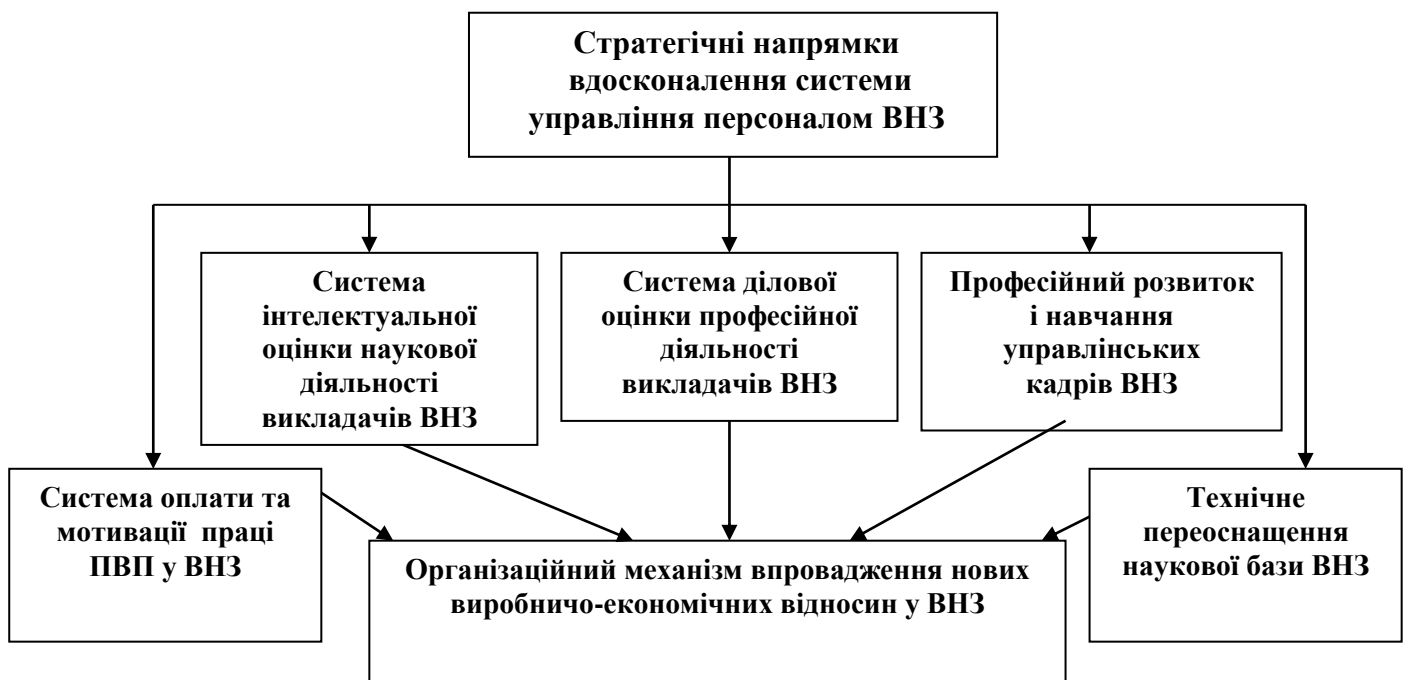


Рис. 3.2. Стратегічні напрямки вдосконалення системи управління персоналом ВНЗ.

Перш за все подальший розвиток менеджменту у ВНЗ полягає у встановленні нових внутрішніх виробничо-економічних відносин між підрозділами ВНЗ. Стосунки між співробітниками вузу, між його структурними підрозділами, між структурними підрозділами й адміністрацією в зв'язку з розподілом бюджетних і позабюджетних коштів для забезпечення основної діяльності вузу можна називати виробничо-економічними.

Основна мета формування виробничо-економічних відносин - активізація і стимулювання діяльності підрозділів у швидко мінливих соціально-економічних умовах.

При цьому передбачається децентралізація прийняття рішень щодо розвитку матеріально-технічної бази факультету, кафедри, визначення розміру заробітної плати викладачів і співробітників, надбавок і доплат до рівня самого підрозділу, оскільки саме керівники нижчих рівнів знають хто з підлеглих найкраще працює і на що заслуговує. Ця процедура має бути прозорою як для вищого керівництва, так і для самих викладачів. Взаємодія між підрозділом і керівництвом вузу має регулюватися внутрівузівськими регламентами: Положенням про підрозділ, Положенням про оплату праці, Положенням про позабюджетну діяльність та ін.

При командно-розподільному механізмі відносин, що існували у вузах раніше, де вирішальним (єдиним) фактором ефективного використання коштів був діловий рівень адміністратора. "Сильний" керівник вузу міг забезпечити досить високу ефективність використання коштів, які виділялись з держбюджету. При цьому діловий потенціал керівників структурних підрозділів, деканів, завідувачів кафедр не був задіяний, оскільки ухвалення рішення обмежувалося верхнім рівнем управління.

У результаті наділення керівників нижчих рівнів більшими повноваженнями, ефективність роботи підрозділу у вирішальній мірі буде визначатися потенціалом самого підрозділу і ділових якостей його керівника.

Залучення керівників структурних підрозділів до розподілу фондів на оплату праці зробить їх відповідальними за прийняті рішення щодо мотивації праці своїх підлеглих. Оплата праці кожного викладача має ставитися в пряму залежність від

обсягу його роботи в годинах за індивідуальним планом і якості її виконання, від внеску в розвиток науково-методичного забезпечення навчального процесу, від досягнень в науковій роботі, від займаного місця у рейтингу з оцінки студентів і колег тощо.

За нашим глибоким переконанням, необхідно не наділяти підрозділи правами юридичної особи, а делегувати їм частину прав - надати господарську автономію. Така форма організації структурних підрозділів є найбільш прогресивною, тому що дозволяє об'єднати фінансову й адміністративну відповідальність підрозділів, а також підвищити ефективність діяльності підрозділів. Високий потенціал діяльності структурних підрозділів з делегованими правами визначається наступними моментами:

- високий ступінь керованості і гнучкості у управлінні;
- зацікавленість підрозділів у раціональному використанні виділених їм фінансових засобів;
- швидка реакція на запити ринку, тому що підрозділи знаходяться ближче до споживачів, у них налагоджені контакти з безпосередніми споживачами освітніх послуг в особі підприємств і державних органів;
- стимулювання працівників підрозділів за рахунок позабюджетних коштів, зароблених підрозділом, з метою підвищення якості освітнього процесу;
- розвиток матеріально-технічної бази, необхідної для ефективного функціонування підрозділів;
- високий ступінь фінансової підконтрольності органам управління вузу, тому що за окремими звітами підрозділів легше відстежити рух фінансових потоків та їх використання;
- підвищення відповідальності структурних підрозділів за недостатньо ефективне функціонування;
- врахування специфіки підрозділів при розробці комплексу маркетингу.

На нашу думку, сформовані виробничо-економічні відносини повинні мати фінансовий, нормативний і організаційний аспекти.

Фінансовий аспект розкриває склад і зміст основних об'єктів виробничо-економічних відносин: потоків держбюджетних і позабюджетних коштів; їхнє формування, цільове призначення і використання, їх регулюючу і стимулюючу роль.

Нормативний аспект передбачає розробку положень, що регулюють виробничо-економічні відносини. Положення, прийняте вченою радою ВНЗ, стає внутрівузівським нормативним актом, що враховує інтереси всіх суб'єктів відносин. Воно ж регламентує управління об'єктами виробничо-економічних відносин.

Організаційний аспект характеризує склад, підпорядкованість учасників виробничо-економічних відносин, їхні права, обов'язки, відповідальність.

Кожний із зазначених аспектів має свій прояв на трьох рівнях взаємин:

- між адміністрацією вузу і його структурних підрозділів (вертикальний взаємозв'язок);
- між структурними підрозділами (горизонтальні взаємозв'язки);
- між співробітниками вузу (вертикально-горизонтальні зв'язки).

Виробничо-економічні відносини виникають на основі розподілу на всіх зазначених рівнях коштів державного бюджету і власних позабюджетних коштів.

Розглянемо більш детально деякі організаційно-нормативні заходи щодо закріплення та впровадження запропонованих заходів. Так, у діяльності вузу в умовах ринкових відносин різко зростає роль керівного складу, тому що відповідальність за фінансово-господарський стан вузу, за якість підготовки фахівців лягає на плечі керівників різної ланки. Тому оплата їхньої праці повинна бути стимулом для підвищення ефективності управління вузом. На базі основного положення про оплату праці співробітників повинні бути розроблені і впроваджені в практику роботи вузу наступні положення:

- "Про соціальні гарантії проректорів";
- "Про особливості оплати праці і стимулювання роботи осіб, що займають штатні посади деканів";
- "Про стимулювання роботи і соціальних гарантій керівників провідних підрозділів ВНЗ".

Ці положення визначають порядок стимулювання керівників, а також, що немаловажно, встановлюють соціальні гарантії, надані керівникам після залишення ними займаної посади. Це питання є дуже важливим у кадровій політиці вузу, оскільки, наприклад, проректори призначаються ректором за контрактом тільки на термін його обрання. Із закінченням терміну обрання ректора закінчується дія їхніх контрактів, а якщо вуз зацікавлений у тому, щоб досвідчені кадри не йшли з ВНЗ і продовжували роботу на його благо, то в Положенні "Про соціальні гарантії проректорів" їм потрібно гарантувати перехід (за їхнім бажанням) на іншу посаду в ВНЗ зі збереженням протягом трьох років середнього заробітку, а також інші гарантії, що, крім визнання колишніх заслуг, стимулюють продовження ефективної роботи колишнього проректора вже в іншій новій якості.

Але ВНЗ - насамперед освітня установа, і основу персоналу складають науково-педагогічні кадри. Стан кадрового потенціалу ВНЗ характеризується плінністю високо-кваліфікованих кадрів. Безумовно, це негативна тенденція, тому що паралельно спостерігається збільшення чисельності тих, хто навчається. На одного викладача припадає усе більше і більше студентів, що позначається на якості освітнього процесу.

Для стимулювання розвитку наукового рівня, підвищення кваліфікації і закріплення викладацьких кадрів вищої кваліфікації повинно бути розроблене Положення "Про винагороду ПВП ВНЗ, що захистили кандидатські і докторські дисертації." Цим положенням регламентується порядок установавання винагороди за успішний захист кандидатської і докторської дисертації за умови продовження роботи в ВНЗ, а також її розмір у залежності від віку: чим раніш співробітник захищається, тим більший розмір одноразової виплати.

Положенням про оплату праці працівників ВНЗ для викладацького складу передбачені різні стимулюючі виплати і тут ми знову повертаємося до питання створення системи мотивації керівника, цього разу основного структурного підрозділу ВНЗ - кафедри, тому що від керівника підрозділу багато в чому залежить, як буде організована робота і тим самим - добробут його підлеглих. Крім того, на завідувачів кафедр покладена величезна відповідальність за керівництво

колективом. У сьогоднішніх умовах організаторські здібності керівників підрозділів набувають особливо важливого значення. Стимулювати і розвивати ці здібності - завдання адміністрації вузу. Необхідно особисто зацікавити завідувача кафедрою в результатах діяльності колективу.

Пропонуємо приймати у ВНЗ Положення "Про стимулювання роботи завідувача кафедрою", що визначає критерії і порядок стимулювання завідувачів у залежності від результатів діяльності кафедри з визначених, найбільш важливих сьогодні напрямків, таких, як освітня, наукова, фінансова діяльність, підготовка науково-педагогічних кадрів, робота зі стабілізації кадрового складу кафедри.

І загалом, пропонуємо прийняти у ВНЗ "Положення про службу управління персоналом ВНЗ", де були б зазначені вище згадані питання.

Крім того, найгострішою проблемою ВНЗ, як і всієї системи вищої освіти, є старіння викладацького складу, відсутність внутрішнього відтворення кадрів, існує небезпека цілком утратити цінну викладацьку школу, що створювалася десятиліттями у наших вузах.

Тому з'явилася необхідність пошуку діючої системи мотивації молодих фахівців для залучення їх до науково-педагогічної роботи.

Повинна бути розроблена програма, суть якої полягає в наступному:

- укладання контракту з молодим фахівцем на посаду викладача без конкурсного обрання;
- відповідне підвищення заробітної плати;
- надання позики для оплати витрат, пов'язаних із захистом дисертації;
- направлення на стажування з обраного наукового напрямку;
- допомога у вирішенні соціальних питань і т.д.

Таким чином, на нашу думку, запропоновані інновації стимулювання підвищення кваліфікації персоналу дадуть позитивний ефект, оскільки підвищиться зацікавленість співробітників у результатах роботи, а звідси ефективність і якість їхньої діяльності відобразиться на підготовці випускників ВНЗ.

Сучасний ВНЗ – це складний, багатофункціональний комплекс, до складу якого входять НДІ, виробничі підприємства, малі інноваційні фірми, технопарки і т.п. І

для злагодженого функціонування цього комплексу вимагаються особливі організаційні форми і своя структура управління. Деякі вузи мають спеціальні науково-дослідні і науково-методичні підрозділи, що розробляють наукове і методичне забезпечення діяльності вузу. З'явився ринок праці, розширилася законодавча база кадрових відносин, виникли нові напрямки в роботі з кадрами (введення контрактної системи, обов'язкове медичне страхування співробітників за місцем роботи й ін.).

Тому в умовах ринкової економіки відтворення науково-педагогічного потенціалу вищої школи може бути досягнуте за рахунок багатьох факторів; не останній з них зв'язаний з випереджальним зростанням доходів професорсько-викладацького складу вузів у порівнянні з іншими сферами зайнятості.

3.2. Методика удосконалення системи мотивації праці та розрахунку фонду надбавок, доплат і пільг ПВП у ВНЗ

Сучасні структури управління вищими навчальними закладами являють собою складні системи, ефективність функціонування яких істотно залежить від якості управління. Для того щоб домогтися високої якості управління вузом в умовах проведених освітніх реформ, керівнику вже недостатньо особистого досвіду, інтуїції й організаторських здібностей. Таке становище пов'язане з тим, що при формуванні стратегічних цілей і траєкторії рішень керівник змушений спиратися на складні критерії оцінок для досягнення кінцевих результатів. Тому методологічною основою концепцій управління вузом, повинен стати не тільки комплекс засобів, методів і моделей прийняття рішень, але і сучасні методи мотивації праці професорсько-викладацького складу і штатних співробітників.

Перед керівництвом ВНЗ постає одне із стратегічних завдань - якість підготовки майбутніх фахівців, яке залежить від вмотивованості ПВП якісно виконувати свої обов'язки. Керівникам усіх рівнів ВНЗ необхідно здійснювати управління ПВП таким чином, щоб викладачі відносились до підготовки студентів, як до створення «нового продукту», що вийде на конкурентний ринок і майбутня зарплата ПВП буде безпосередньо залежати від якісних переваг цього «кінцевого продукту» - тобто майбутніх фахівців, наскільки вони будуть конкурентноспроможні на ринку праці і який буде на них попит.

Саме недостатня пропрацьованість теоретичних і практичних питань мотивації трудової поведінки визначають необхідність комплексного підходу до процесу управління аналізованої мотиваційної системи з урахуванням особливостей її функціонування.

Результати діяльності менеджера ВНЗ великою мірою залежать від мотивації та знання ним моделей мотивації, доцільного їх використання у процесі своєї управлінської діяльності. Так при плануванні та організації роботи вищого навчального закладу керівник повинен чітко знати, хто, коли і як саме буде виконувати покладені на нього завдання. Отож він повинен передбачати мотиваційні моделі, які буде застосовувати з метою дієвого спонукання для

виконання наміченого плану дій, уміти постійно коригувати роботу закладу та його структурних підрозділів з урахуванням видозміни умов його функціонування, наказів і постанов керівних органів.

Прийоми мотивації тісно пов'язані з конкретною ситуацією, зокрема, із особливостями розвитку країни в цілому, реальними можливостями держави забезпечити нормальне фінансування закладів освіти для задоволення їх життєнеобхідних потреб, видозміною чинних освітянських законів, актуальними пріоритетами розвитку вищої школи, суспільними потребами в підготовці спеціалістів того чи іншого профілю тощо. Тому для ефективного керівництва колективом ВНЗ “кожен менеджер повинен хоча б у загальному уявляти, до чого прагнуть і чого не хочуть його підлеглі, які основні мотиви їхньої поведінки і в якому співвідношенні вони знаходяться, як можна впливати на них і яких результатів при цьому слід чекати” [16, с.359].

Відомо, що основною спонукальною “пружиною”, яка приводить людину в дію є її потреби - первинні і вторинні. На спонукальному ґрунті потреб та їх усвідомлення у людини виникають мотиви та інтереси до того, що дає змогу задовольнити її бажання. Інтереси стають мотивами “лише у разі реальної можливості їх здійснити” [16, с.357].

Відчуття нестатку в чомусь - психологічне чи фізіологічне - постійно штовхає людину до конкретної дії, яка може бути різною залежно від характеру самої потреби, її сили і реальної можливості її задоволення за принципом “тут і тепер”. Як первинні, так і вторинні потреби є основою вмотивованої діяльності. Так, коли у викладача загострюється потреба в більшому заробітку, то він буде прагнути відшукувати ті шляхи і методи, які дозволять йому задовольнити цю потребу. Керівник, знаючи, що саме викладач потребує підвищення заробітної платні, здебільшого застосує такі мотиваційні стимули, які, з одного боку, підвищать ефективність його праці, а з іншого – дадуть змогу йому самому задовольнити згадану потребу. Отож керівник може не лише перевести його на вищу посаду (за умов, що він буде професійно їй відповідати), а й створить необхідні умови для написання кандидатської чи докторської дисертації. Це природно примусить

викладача наполегливо працювати задля збільшення окладу й водночас отримання бажаного наукового ступеня чи звання.

Мотив як форма прояву потреби може спрацьовувати у залежності від умов її задоволення. Коли у викладача є потреба постійно підвищувати теоретичний і методичний рівень своїх лекційних і семінарських (практичних) занять, а керівник спонукає до цього моральними чи матеріальними чинниками, то науково-педагогічна діяльність його буде більш ефективною, ніж його невмотивованого колеги. Розсудливий керівник так стимулює педагогічне зростання підлеглих, що її результати не лише задовольняють їхні потреби, а й вирішують нагальні завдання всього професорсько-викладацького колективу. Коли мотивація викладача спричинює успіх, то керівник намагається і надалі використовувати прийняту раніше модель мотивації, а підлеглий, зі свого боку, повторювати ті моменти своєї діяльності, які зумовили його попередні досягнення.

Спонукування людини до дії, як відчуття нестатку в чомусь, має відповідне спрямування і “зосереджується на досягненні мети. Цілі в цьому розумінні – це дещо, що усвідомлюється як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає такої мети, її потреба виявляється задоволеною...” [64, с.363]. При цьому рівень задоволення, яке людина отримує під час досягнення поставленої мети, надзвичайно сильно впливає на її поведінку в майбутньому за аналогічних обставин. Взагалі “люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби й уникати тієї, котра асоціюється з недостатнім задоволенням”[64,с.363]. Звідси виправданими є такі ситуації, що впливають на вибір викладачем прогресивного типу поведінки, за якого ефективно вирішуються завдання вдосконалення професійної майстерності і разом з тим задовольняються його потреби.

Якість праці викладача зумовлюється багатьма чинниками: рівнем його підготовленості до наукової і педагогічної діяльності, станом здоров'я, умовами праці, характером відносин у колективі, рівнем обдарованості студентів, з якими він працює, оплатою і мотивацією його праці. У ситуації високої фахової компетентності викладача, але при незадоволенні його потреб у матеріальній

винагороді за працю, а також за відсутності моральних стимулів, негативного ставлення до нього безпосереднього керівника, його наукова і педагогічна діяльність не матиме належної результативності, що негативно позначиться передусім на якісній підготовці спеціалістів відповідного профілю. Власне, конфлікт між викладачем і керівником виникає тоді, коли не задовольняється потреба першого в належній оцінці його праці, тобто коли має місце несправедливе ставлення до нього з боку адміністрації, порушуються загальнолюдські норми моралі. Водночас і викладач може не виконувати індивідуального плану роботи, порушувати трудову і виконавську дисципліну і неадекватно реагувати на зауваження чи вимоги керівництва.

Зародження конфлікту здебільшого негативно впливає на характер організованості та спільної відповідальності керівника і підлеглого, а пізніше, на етапі конфліктної ситуації, вкрай ганебно позначиться на виконанні ними своїх функціональних обов'язків. У цьому розрізі конфлікт - одна із форм прояву слабкої мотивації праці викладача, незнання керівником її основних механізмів.

Потреби, які зумовлюють мотивацію, мають свою структуру, яка значною мірою визначається рівнем освіченості і виховання людини, її професійною підготовкою, досвідом і соціальною програмою, свідомістю і самосвідомістю, місцем і роллю у соціосистемі. Відтак особливості потреб визначають і своєрідність мотивації. До того ж одні і ті ж потреби задовольняються різними шляхами, а тому вмотивування різниться ситуативно, тобто відмінні у соціальному просторі і часі.

Конкретні об'єднання людей можна мотивувати по-різному, залежно як від їхніх потреб і мотивів, так і від специфіки їх роботи, особливостей і характеру взаєностосунків. І те, що є ефективним для мотивації одних людей, не продуктивне для інших. Так, у науково-викладацькому колективі одного працівника можна мотивувати наданням рекомендації до аспірантури чи докторантури, другого – посадовим підвищенням, третього – поліпшенням житлових умов, четвертого – закордонним відрядженням чи стажуванням.

Коли мотивація спричинює підвищення продуктивності праці, потреба викладача не задовольняється з вини керівника, то це призводить до зародження,

або виникнення службового конфлікту, розв'язання якого не обмежується лише вирішенням конкретної потреби, а й сприяє зародженню нових проблем, здебільшого складніших і глибинніших за психоемоційним змістом. Тому має місце органічний взаємозв'язок між мотивацією і конфліктом, який виявляється передусім у процесі неефективної управлінської діяльності менеджера.

Для спонукання людей до ефективної діяльності особливу роль мають відігравати винагороди. Однак для кожної конкретної людини матимуть значення лише ті офіційні стимули, які зачіпають її потреби і мають особисту цінність. Одну людину дієво стимулюють гроші (сильне прагнення до збагачення), другу – публічне визнання її заслуг чи талентів (бажання слави). У вищій школі прагнення до слави виявляється у невтомній і високо напруженій науковій праці та неперервному підвищенні рівня педагогічної майстерності викладача. Ті ж працівники вищої школи, які мають намір швидко розбагатіти, не думають про наукові відкриття чи педагогічне зростання, їх мало цікавить наукова та практична цінність дисертації, над якою працюють, для них важливий лише науковий ступінь, вчене звання, причому незалежно від того, яким чином вони отримані, – лише б це примножувало їхній матеріальний прибуток.

Менеджер, виходячи із потреб підлеглого, повинен уміло застосовувати внутрішню і зовнішню винагороду. Він зобов'язаний знати, яка із цих винагород буде дієвіше спонукати працівника до ефективної праці. Так, наприклад, в одного викладача ВНЗ є нагальна потреба в дослідженні якоїсь наукової проблеми, у другого – в підготовці нового підручника з тієї чи іншої дисципліни, третього – розробка і запровадження нових методів навчання, четвертого – у бажанні очолити кафедру, п'ятого – отримати вищу посаду, щоб мати більший заробіток і т.д. Один отримує більше насолоди від змісту і характеру самої праці, другий – від премій, підвищення зарплати тощо. І керівник змушений знати, який натиснути “ричаг”, щоб його підлеглий запрацював з найбільшою віддачею. Якщо ж він не знає потребо-мотиваційної сфери підлеглого і не врівноважив зовнішніх і внутрішніх винагород, то це може породити або загострити міжособисті суперечності, спровокувати конфліктну ситуацію.

Оскільки саме на основі “внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, сумлінніше, витрачають менше сил, краще засвоюють завдання і знання” [121, с.357], то керівник в своїй практиці повинен здебільшого спиратись на ці найважливіші внутрішні стимули. Але “внутрішні спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які поступово змінюються, і, щоб мотивувати керівник має визначити ці потреби та знайти спосіб їх задоволення” [16, с.357]. При цьому в кожний конкретний момент часу “людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною” [64, с.366–367]. Отож керівникові “потрібно пильно спостерігати за своїми підлеглими, щоб з’ясувати, які активні потреби рухають ними” [64, с.368].

Якщо взяти викладача ВНЗ, то найвагомішими його потребами є:

- досягнення значного успіху в педагогічній і науковій діяльності, що забезпечить визнання, повагу і матеріальний добробут;
- написання і захист кандидатської і докторської дисертацій;
- отримання вчених звань;
- реалізація своїх творчих можливостей, здібностей, планів.

Для задоволення названих потреб треба:

- 1) створювати для викладача відповідні умови праці;
- 2) проводити науково-методичні і теоретичні семінари, які дозволяли б викладачам дискутувати з найбільш актуальних наукових і педагогічних проблем;
- 3) на засіданнях кафедри (ради) розглядати найважливіші питання навчальної, наукової, виховної роботи й обов’язково систематично заслуховувати звіти викладачів;
- 4) сприяти культурно-громадській діяльності викладачів поза межами ВНЗ;
- 5) забезпечувати зворотній зв’язок із студентами шляхом анонімного анкетування для вияву результатів зростання педагогічної майстерності і теоретичного рівня знань;
- 6) справедливо оцінювати результати науково-педагогічної діяльності викладача;
- 7) просувати викладачів "східцями службової драбини";
- 8) делегувати підлеглим окремі права і повноваження;

9) забезпечувати підвищення фахового рівня через аспірантуру, докторантуру та інші форми післядипломного навчання;

10) постійно заохочувати і сприяти розвитку творчих здібностей і можливостей кожного фахівця.

Щоб визначити потреби, які спонукають викладача до ефективної науково-педагогічної діяльності, варто в першу чергу спиратися на змістовні теорії мотивації. Серед кагорти концепцій виділимо теорію потреб Абрахама Маслоу, яка визначає п'ять груп потреб (фізіологічні, безпеки і захищеності, соціальні, поваги і самовиразу). Він розробив їх ієрархічну структуру і вказує на те, що коли задовольняються потреби нижчих рівнів то здійснюється перехід до задоволення вищих потреб, котрі гуманізують поведінку людини. Важливо також задовольнити потреби нижчих рівнів, щоб почали життєствердно діяти потреби вищих рівнів. За умов домінування однієї із потреб у конкретний момент життя людини, її поведінка і діяльність стимулюються не лише нею [64, с.367]. Отож із розвитком викладача як особистості розширюються його потенційні можливості і потреба в самоактуалізації ніколи не може бути повністю задоволена. Через це і процес мотивування поведінки через потреби нескінченний [64, с. 367].

Керівники різних підрозділів вищої школи повинні завжди пам'ятати, що мотивація викладачів визначається широким спектром їхніх потреб, мотивів інтересів, передусім щодо педагогічної і наукової діяльності. Очевидно, що теорія Абрахама Маслоу не враховує індивідуальних відмінностей між людьми, не підтверджує того, що задоволення однієї групи потреб автоматично веде до задіяння наступної як важливого чинника мотивації.

Річ у тім, що існують різні типи особистостей: біологічний, соціальний, духовний, сутність яких визначається домінуючим класом потреб. Так, у біологічного типу переважають біологічні спонуки, соціального – соціальні, в духовного – духовно-креативні. І саме це домінування, незалежно від виду діяльності, буде основним мотиваційним енергоімпульсом удосконалення людини та її оточення.

Це також стосується і викладачів ВНЗ, які відносяться до різних типів особистостей. Виявити до якого типу особистості належить той чи інший викладач, які потреби в нього є домінуючими і підібрати найбільш дієві стимули для їх задоволення є важливим завданням вузівського керівника.

В управлінні колективами вищої школи можна використовувати модель мотивації Мак Клееланда, який відводить визначальну мотивуючу роль потребам вищих рівнів. Він вважає, що у людей найважливішими є три потреби: влади, успіху і причетності. Так, потреба влади виявляється як бажання впливати на поведінку та життєдіяльність інших людей. Вона може бути задоволена тоді, коли людина має реальну владу і спрямовує її на підлеглих, тобто за умов коли вона є керівником.

Мак Клееланд, здійснюючи аналіз можливих способів задоволення потреби влади, стверджує: “Тих людей, у яких найвищою є потреба влади і відсутня схильність до авантюризму або тиранії, а основною є потреба до прояву свого впливу, треба заздалегідь готувати до зайняття вищих керівних посад. Особистісний вплив може бути основою лідерства лише в дуже невеликих групах. Коли ж людина хоче стати лідером великого колективу, вона повинна використовувати значно тонші і соціалізованіші форми для вияву свого впливу... Позитивний або соціалізований образ влади лідера повинен проявлятися у його зацікавленні цілями всього колективу, у визначенні таких цілей, які стимулюють людей на їх виконання, в допомозі колективу при формуванні цих цілей, у взятті на себе ініціативи щодо забезпечення членів керованого колективу способами і засобами досягнення завдань, у формуванні в них упевненості у власних силах і компетентності, котра дозволяє їм ефективно працювати” [64, с.371].

Потреба у владі працівника ВНЗ природно спонукає його: а) бути лідером колективу; б) виконувати свої функції краще, ніж його колеги; в) оволодіти мистецтвом управління; г) займатися самовдосконаленням, тобто вихованням необхідних вольових, моральних та естетичних якостей; д) сприяти досягненню намічених цілей колективом кафедри, деканату, закладу.

Звідси бажання керівника бути професійно-компетентним, зокрема, знати державне законодавство про освіту і виховання молоді, мати ґрунтовні знання з

педагогіки, психології та основ педагогічної майстерності, володіти високою культурою спілкування, аналітичними й діагностично-прогнозуючими здібностями, бути обізнаним з сучасними науковими концепціями про школу і національне виховання молоді [122, с.84].

Отож задоволення потреби у владі, з одного боку, приносить працівнику (викладачу) радість, а з іншого – створює умови для реалізації його організаторських здібностей, наукових і педагогічних задумів, інтелектуальних, вольових, творчих і фахових можливостей. Вона дає змогу побачити недоліки в управлінні колективом свого безпосереднього начальника, зокрема у ситуаціях, коли він негативно реагує на справедливі критичні зауваження щодо поліпшення організаційної роботи колективу, порушує правові і моральні норми, проявляє власну недисциплінованість або некомпетентність. І якщо ця потреба не задовольняється, то це зумовлює загострення суперечностей між підлеглим і керівником, що веде до конфліктних взаємостосунків, подолання яких можливе двома шляхами: або усунення даного керівника з посади, або звільнення конфліктного викладача з роботи.

У службовий конфлікт можуть втягуватися інші члени колективу, які підтримуватимуть ту чи іншу конфліктуючу сторону. У процесі такої боротьби можливі порушення моральних і правових норм, що свідчить про рівень духовного і соціального розвитку кожного, особливостей їхньої свідомості і самосвідомості.

Потреба в успіху також має велике значення в стимулюванні праці викладача. Вона задовольняється у процесі досягнення прийнятої мети, доведення роботи до бажаного результату. Викладачі, в яких названа потреба є першочерговою не люблять ризикувати, їхні дії здебільшого характеризуються виваженістю. За умов досягнення успіху в роботі, вони прагнуть належної оцінки і винагороди. Коли ж керівник вдається до такого мотивування, то повинен ставити такі завдання, які майже виключають ризик у їх розв'язанні, й водночас посилюють ініціативу і творчу активність викладача, а з боку наставника всіляку підтримку і заохочення. У цьому - джерело радості і задоволення, котре активно стимулює професійне зростання особистості. До того ж викладач, якого особливо мотивує потреба

причетності, постійно прагне до налагодження дружніх стосунків у колективі, намагається допомогти своїм колегам у розв'язанні їх проблем.

Отже, спілкування керівника і викладача має неабияке значення в управлінській діяльності. Щоб діяльність керівників ВНЗ була ефективною, вони повинні не лише вчасно приймати необхідні рішення, а й уміти дієво мотивувати працю підлеглих, адже “управління є не що інше, як настроювання інших людей на працю” [124, с.78], а найбільш дієвим способом налаштування людей на продуктивну працю є спілкування з ними.

У процесі спілкування треба чітко висловлювати свої думки, навчитися уважно вислуховувати кожного, заохочувати їхню участь у поліпшенні умов якості праці, надавати допомогу тим, хто зіткнувся з труднощами. Оскільки незадоволення цих потреб породжує не лише гнітючий настрій у викладачів, а ще й негативно позначається на продуктивності наукової та освітянської діяльності.

Мотивація діяльності викладача вузу багато в чому інша, ніж просто одержання плати за зроблені послуги. Дуже важливим стимулом для нього (і це підтверджують дані соціологічних досліджень) є професійне визнання колег, тих, хто здатний оцінити його інтелектуальний потенціал і наукову компетентність. Це служить і умовою збереження автономії викладацької професії, і засобом внутрішнього контролю і саморегулювання. Результат кваліфікаційної оцінки викладача вузу - вчений ступінь і наукове звання, присвоєнні науковим співтовариством професіоналів з даної спеціальності.

Тобто, неможливо досягти поставлених цілей з людьми, позбавленими мотивації. На наш погляд фактори, що впливають на мотивацію персоналу ВНЗ, якими слід залучати, стимулювати людей, і які повинні існувати в атмосфері ВНЗ, щоб робота в ній приваблювала не тільки зарплатою, можна представити у вигляді таблиці 3.1

Звідси випливає, що для ефективного управління вузом необхідна розробка стратегічного управління мотивацією, що містить базу знань про цілі, методи мотивації і способи їхнього досягнення.

Фактори, що впливають на мотивацію

Пов'язані з людьми	Пов'язані з роботою	Умови виконання роботи	Визнання і заохочення	Роль і якість менеджменту
Сімейні, індивідуальні, умови поза роботою. Особистий інтерес. Інтелектуальні здібності. Особистий характер, культурна база.	Розмаїтість роботи Інтеграція, цілісність діяльності. Значимість роботи для організації. Відповідальність і самостійність у роботі. "Зворотний зв'язок" про результати роботи.	Фізичні умови. Суспільні умови (система зв'язків). Культурні умови (організаційна культура).	Матеріальна зацікавленість. Моральна зацікавленість.	Компетентність, професіоналізм, погодженість, послідовність. Прихильність. Чесність, справедливість. Рішучість. Комунікативність.

Стратегічне управління - це сукупність дій і процедур по формуванню стратегій, їхній оцінці й оперативному управлінню обраною стратегією. Алгоритм реалізації стратегічного управління мотивацією представлений на рис. 3.3.



Рис.3.3 Алгоритм формування стратегії управління мотивацією праці персоналу

Таким чином, стратегічне управління є головною метою розвитку, що зумовлює необхідність розв'язання ряду основних взаємозалежних завдань, які включають:

- удосконалення механізму управління професорсько-викладацьким складом;
- розробку методологічних основ організації системи управління мотивацією праці;
- вибір головних критеріїв і показників ефективності управління в умовах освітньої реформи.

Оскільки об'єктом управління є люди, то, з огляду на специфіку і складність управління персоналом ВНЗ, можна стверджувати, що подальший розвиток і удосконалення мотивування буде відбуватися не в межах однієї теорії управління, а на стику психології (у рамках вивчення типології поведінки особистості), соціології (у рамках вивчення суспільної думки і соціальних мотивів), правознавства (у рамках правового забезпечення інтересів особистості), економічної науки (у рамках стимулювання трудової поведінки).

Крім того, проведений автором аналіз переконливо свідчить, що новим вимогам ринку на ділі повинні відповідати розробка і застосування сучасних гнучких концепцій мотивації, заснованих на раціональному принципі поведінки персоналу, яка припускає, що система управління повинна забезпечити взаємну погодженість інтересів індивіда і вузу.

Результати діяльності вузу в основному залежать від наявних ресурсів і ефективності їхнього використання. У свою чергу, ефективне управління визначається ставленням персоналу до праці, форм і методів мотивації.

У результаті аналізу відомих концепцій мотивації праці у відповідності до досліджуваної проблеми пропонується узагальнююче трактування поняття “трудова мотивація”, під якою розуміється процес цілеспрямованого застосування визначеної сукупності різнобічних спонукальних мотивів до діяльності і регулювання трудових відносин для здійснення цілей організації шляхом збігу її інтересів і інтересів працівника.

В умовах вузу організація ефективного функціонування здійснюється на основі ієрархічної структури, у якій від керуючої підсистеми до керованого передається

інформація про необхідний рівень якості підготовки студентів. Інформація про досягнуті результати передається по каналах зворотного зв'язку керуючій підсистемі. У результаті чого забезпечується зацікавленість обох підсистем у підвищенні якості навчального процесу.

При цьому велике значення має мотивація праці персоналу, у якій виділяють дві основні форми за науковою результативністю і за науковим статусом. Наукові результати персоналу оцінюються на основі наукової праці студентів, доповідей на конференціях, монографій і т.д. Науковий статус оцінюється відповідно до вченого ступеня, званням, членством у наукових товариствах і займаній посаді, створенням наукових шкіл, частотою цитування у вітчизняних і іноземних публікаціях.

Незважаючи на сумнівну справедливість оцінки персоналу за конкретними результатами, ця форма без врахування наукового статусу не забезпечує ефективне функціонування вузу в досить тривалій перспективі й особливо при наявності невизначеності впливу зовнішнього середовища.

Із цього випливає, що вищий навчальний заклад повинен вирізнятися високою динамічністю, зумовленою становленням нових відносин, зростаючою конкуренцією, політичною нестабільністю і соціально-економічними процесами, що відбуваються.

Більш того внаслідок переходу економіки країни до ринку перед системою освіти виникли нові завдання. Особливо гостро відчуються фінансові проблеми, що змушують вживати рішучих заходів у коректуванні витрат та в методах управління.

Система мотивації праці, соціальних гарантій і соціального захисту має пріоритетне значення в концепції кадрової політики. Реформи не будуть ефективні без зміни оплати інтелектуальної праці. Ніяка кадрова політика не зможе змінити становища з кадрами, якщо вона буде складатися з незабезпечених декларацій.

У зв'язку з цим, необхідне створення у вузах ефективної системи оплати праці, що дозволила б, по-перше, більш раціонально використовувати і без того недостатні й обмежені кошти з бюджету, по-друге, оптимально розподіляти кошти між

підрозділами ВНЗ, по-третє, залучати на оплату праці співробітників додаткові джерела фінансування.

У межах затвердженого штатного розкладу керівник підрозділу може встановлювати надбавки і доплати до посадових окладів співробітників у залежності від обсягу і якості додатково виконуваної ними роботи.

Заробітна плата працівників усіх категорій максимальними розмірами не обмежується і складається з:

1. Посадового окладу. Посадовий оклад є державною гарантією мінімального рівня оплати праці. Він визначається за єдиною тарифною сіткою для бюджетних установ відповідно до встановленого працівнику тарифного кваліфікаційного розряду.

Посадовий оклад (ставка) виплачується співробітнику ВНЗ за виконання ним функціональних обов'язків, передбачених трудовим договором (контрактом) і посадовою інструкцією;

Посадові оклади ПВП вузів України, визначені на основі розмірів посадових окладів науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III – IV рівня акредитації згідно наказу МОН № 145 від 25.02.2002 р.;

2. Доплат:

- за збільшення обсягу робіт, що встановлюються працівникам, які тимчасово замінюють відсутніх співробітників, розпорядженням по ВНЗ відповідно до установленої форми;

- за поєднання професій, що встановлюються з наявних на кафедрі (у підрозділі) вакантних ставок розпорядженням по ВНЗ відповідно до установленої форми.

Доплата встановлюється за виконання таких видів робіт, умови яких відхиляються від нормальних функціональних обов'язків, як наприклад: поєднання професій, робота в понаднормовий час, у нічний час, у святкові дні й ін. Розміри доплат і умови їхньої виплати встановлюються ВНЗ самостійно, але при цьому розміри доплат не можуть бути нижче встановлених законодавством;

3. Надбавок, встановлених у законодавчому порядку:

- за роботу в шкідливих умовах праці (від 6 до 24% від установленого посадового окладу), що надається щорічно на підставі мотивованого представлення завідувача кафедрою (керівника підрозділу), що у певному порядку готує проект наказу на встановлення надбавок і після його підписання ректором представляє в бухгалтерію для здійснення відповідних нарахувань і виплат за роботу в шкідливих умовах праці. Наказ діє протягом календарного року, після чого підлягає перегляду.

- 40% від встановленого окладу за займану посаду доцента;

- 60% від встановленого окладу за займану посаду професора;

- розміру оплати праці, встановленого за науковий ступінь кандидата наук;

- розміру оплати праці, встановленого законом, за науковий ступінь доктора наук;

- розміру оплати праці, встановленого законом, за звання дійсного члена академії наук;

- розміру оплати праці, встановленого законом, за звання члена-кореспондента академії наук;

- розміру оплати праці, встановленого законом, за звання дійсного члена і члена кореспондента академії педнаук. Надбавки за учений ступінь, займану посаду встановлюються при прийомі на роботу на підставі трудового договору, що укладається, (контракту).

- відсоток від установленого посадового окладу за завідування кафедрою;

- відсоток від установленого посадового окладу за виконання обов'язків декана факультету;

- відсоток від установленого посадового окладу за виконання обов'язків заступника декана. Надбавки за завідування кафедрою, виконання обов'язку декана встановлюються наказом ректора після обрання на відповідні посади і висновки контракту. Надбавки заступникам декана встановлюються по представленню декана факультету наказом ректора.

4. Надбавок стимулюючого характеру. Надбавки стимулюючого характеру встановлюються на підставі мотивованого представлення керівника підрозділу, що готує проект наказу і затверджує його в ректора.

5. Інших виплат стимулюючого характеру, встановлених наказами по ВНЗ, а саме:

- заохочення за підсумками рейтингу факультетів за високі показники в справі підготовки кадрів, розвитку матеріально-технічної бази факультетів і кафедр;
- заохочення персоналу ВНЗ за підсумками проведених у ВНЗ конкурсів, у зв'язку з ювілейними датами чи при звільненні, у зв'язку з виходом на пенсію (на підставі колективного договору);

Ми пропонуємо розрахунок фонду оплати праці, необхідний для виплати надбавок викладачам вищих навчальних закладів.

Місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за займану посаду визначається за формулою:

$$MФНП = (N * П) * 0.6 + (N * Д) * 0.4, де$$

МФНП - місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за займану посаду;

N - кількість штатних одиниць.

П – професори.

Д – доценти.

Надбавки за вчений ступінь повинні встановлюватись в законодавчому порядку.

- п'ятикратному мінімальному розмірі оплати праці, встановленої законом, за вчений ступінь доктор наук;
- триразовому мінімальному розмірі оплати праці, встановленої законом, за вчений ступінь кандидат наук.

Необхідний місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за вчений ступінь:

$$MФНС = 5 * MРОП * (N1) + 3 * MРОП * (N2), де$$

МФНС - місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за вчений ступінь;

MРОП - мінімальний розмір оплати праці;

N1 - кількість штатних одиниць докторів наук;

N2 - кількість штатних одиниць кандидатів наук;

Окрім захисту кандидатських і докторських дисертацій стимулювання науково-дослідної роботи пропонується шляхом одноразових виплат у формі премій, або доплат до окладу на поточний рік в залежності від фінансових можливостей ВНЗ за таку діяльність:

–Премія за випуск монографії, яка визначається за формулою: $ПМ = Kc * S, де$ (Kc – кількість сторінок, S – сума коштів, яка виділяється ВНЗ на оплату 1-ї опублікованої сторінки тексту);

–Премія за постановку значимої проблеми, яка визначається за формулою: $ПЗП = Ok * 3, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

–Премія за впровадження нового наукового методу, яка визначається за формулою: $ПНМ = Ok * 4, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

–Премія за створення нової теорії, яка визначається за формулою: $ПНТ = Ok * 10, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

–Премія за впровадження нової теорії, яка визначається за формулою: $ПВНТ = Ok * 5, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

–Премія за створення нової наукової школи, яка визначається за формулою:

$ПНШ = Ok * 8, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

–Премія за підготовку одного кандидата наук, яка визначається за формулою:

$ПКН = Ok * 7, де$ (Ok – оклад конкретного працівника ВНЗ);

Цей перелік премій може бути доповнений, залежно від специфіки ВНЗ.

Таким чином, місячний фонд оплати праці професорсько-викладацького складу складає:

$МФВПН = МФНП+МФНС+ПМ+ПЗП+ПНМ+ПНТ+ПВНТ+ПНШ+ПКН,$

де (МФПВПН - місячний фонд оплати праці ПВП із надбавками, преміями і доплатами).

Крім того, погодинна оплата праці (П) - 10% від місячного фонду оплати праці без надбавок професорсько-викладацького персоналу.

При позабюджетному фінансуванні порядок формування і витрати фонду оплати праці змінюються. Джерелами створення позабюджетного фонду можуть бути:

- кошти, що надходять за підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації фахівців на комерційній основі;
- кошти від здачі в оренду основних фондів і земельних ділянок;
- виторг від реалізації власного устаткування і майна, навчально- методичної і наукової продукції;
- кошти від надання додаткових освітніх і посередницьких послуг;
- кошти від надання платних послуг населенню;
- спонсорська допомога;
- добровільні внески юридичних і фізичних осіб.

Позабюджетні кошти на підставі кошторисів можуть витрачатися на:

- розвиток наукових досліджень;
- оплату праці співробітників;
- на встановлення надбавок стимулюючого характеру, доплат і премій;
- капітальний і поточний ремонт будинків, споруд і устаткування;
- оплату комунальних і поточних витрат;
- матеріально-технічне забезпечення кафедр;
- соціальні виплати;
- витрати на відрядження;
- представницькі витрати;
- оплату витрат за підвищення кваліфікації працівників;
- видавничу діяльність;

- на виплату посадових окладів для співробітників підрозділів, що цілком знаходяться на позабюджетному фінансуванні, які створюються в ВНЗ за рішенням Вченої ради;

- на оплату додаткової роботи, що не входить у коло прямих обов'язків співробітника даного підрозділу;

- на оплату праці позаштатних співробітників (у тому числі студентів).

Виплати такого характеру оформляються у встановленому у ВНЗ порядку.

З урахуванням фінансового стану ВНЗ на вченій раді щорічно визначаються основні напрямки витрати позабюджетних коштів з централізованого фонду ВНЗ, що затверджуються наказом ректора.

У межах коштів, виділених для оплати праці, на підставі затвердженого кошторису, керівники підрозділів повинні бути задіяні у визначенні форм і розмірів оплати праці підлеглим.

На нашу думку оптимальним розподілом коштів за платне навчання у ВНЗ повинно б бути: 51% - у фонд ВНЗ, 49% - у фонди деканатів. Ці 49% мали б розподілятися між підрозділами, залежно від кількості студентів, які навчаються на платній основі саме у цих деканатах. Принаймі, третя, або навіть четверта частина цих коштів може дати позитивний результат. Надання повноважень керівникам підрозділів (директорам інститутів, деканам, завідувачам кафедр) розпоряджатися цими коштами, дало б змогу матеріально мотивувати тих викладачів, які якісно виконують свою роботу, впроваджують нові методи навчання, працюють над кандидатськими та докторськими дисертаціями і т.д., що неодмінно відобразиться на якості підготовки студентів і позитивно вплине на таку загально-державну проблему, як корупція у ВНЗ.

Крім оптимізації розподілу коштів усередині ВНЗ, дана методика включає механізм відповідальності керівників як вищого ешелону влади ВНЗ, так і структурних підрозділів за виділене їм бюджетне фінансування, що вигідно відрізняє її від відомих і просуває ВНЗ у напрямку ефективного використання обмежених фінансових ресурсів у сфері освіти.

Наступний, на наш погляд, напрямок вдосконалення системи мотивації праці персоналу ВНЗ повинен полягати у встановленні взаємозв'язку між обсягом оплати праці і рівнем впровадження сучасних методик і технологій навчання, наприклад, систем дистанційного навчання, комп'ютеризованих навчальних систем та ін.

У багатьох ВНЗ вже зараз над проектуванням, розробкою і наданням інноваційних навчальних курсів на базі комп'ютерних і телекомунікаційних технологій працюють цілі колективи, "команди" викладачів, технологів, організаторів різних спеціальностей і профілів.

До фахівців, які розробляють і впроваджують курси відносяться:

- викладачі-розроблювачі змісту
- фахівці з методів навчання
- фахівці з технологій
- педагоги-психологи
- координатори навчальних курсів

Інноваційний курс - складний інтелектуальний продукт, що створюється в умовах:

- розширення спектру технологій
- безлічі різних сполучень технологій
- різномаїття методів і прийомів навчання
- багатомодульності навчальних курсів
- можливості модифікації курсів

Можна виділити два підходи у визначенні внеску фахівців в інноваційному навчанні (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Підходи до визначення частки участі фахівців в інноваційному навчанні

Нормативний підхід	Договірний підхід
Норми оплати праці неефективні, можуть бути гальмом в інноваційній освіті	Кращий договір для кожної конкретної команди у розробці чи модифікації курсу

У традиційному навчанні внесок викладача визначається на основі навчального навантаження - кількості годин, що він витрачає на читання лекцій проведення семінарів, заліків і іспитів, консультації і т.п. - кількість контактних годин.

Як розраховувати навантаження викладача в інноваційному навчанні, коли активно використовуються аудіо-, відео-, радіо-, теле- і електронні лекції, телеконференції й інші способи навчальних взаємодій? Наведемо порівняльну характеристику підходів до визначення внеску викладачів при традиційному й інноваційному навчанні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика традиційного та інноваційного навчання

Традиційне навчання	Інноваційне навчання
<i>Підхід до визначення внеску викладача</i>	
Витратний	Результативний
<i>Метод визначення внеску окремих категорій фахівців при створенні навчальних курсів</i>	
Нормативний	Договірний
<i>Критерій оптимізації внеску викладача в досягнення освітнього результату</i>	
Максимізація годин викладання (контактних годин)	(1) Максимізація годин навчання (2) Максимізація годин навчання при фіксованій вартості курсу і фіксованих результатах навчання ("бізнес-підхід")

1. Розглянемо підхід до визначення оплати праці викладача на основі годин навчання. Ключовий тут показник - кількість годин навчання шляхом використання навчальних модулів тими, хто навчається, у створенні чи застосуванні яких брав участь даний викладач. Навчальний модуль - це відносно самостійна частина навчального курсу, у якій освітні цілі досягаються шляхом представлення навчального матеріалу на основі визначеної інформаційної технології (їхнього поєднання) і відповідного набору педагогічних методів і прийомів.

Приклади навчальних модулів:

- перегляд відеолекції;

- вивчення предмета і здійснення самоконтролю за допомогою комп'ютерної навчальної програми;
- консультації з лектором по електронній пошті;
- участь у навчальній відеоконференції;
- одержання конкретних статистичних, експериментальних і т.п. даних з інтерактивних баз даних;
- ознайомлення з працями викладачів на World Wide Web сторінках інших навчальних закладів і т.д.

У такому випадку розмір оплати праці викладача буде становити:

$$T = (L_i \times k_i \times t_i) \times h, \text{ де:}$$

T - розмір оплати праці викладача;

L_i - кількість студенто-годин навчання, заснованого на використанні i -го навчального модуля ($i=1, \dots, n$), створеного чи застосовуваного за участю даного викладача на базі визначеної інформаційної технології (чи їхньої комбінації) - $L_i = l_{ij}$, де l_{ij} - кількість годин навчання j -го що навчається ($j=1, \dots, n$) з використанням i -го навчального модуля;

k_i - коефіцієнт участі викладача в створенні чи застосуванні i -го ($i=1, \dots, n$) навчального модуля;

t_i - коефіцієнт трудомісткості чи створення застосування навчального модуля на основі даної освітньої технології;

h - вартість 1 години навчання в навчальному закладі.

Викладач максимізує розмір оплати праці шляхом максимізації кількості студенто-годин навчання.

2. При "бізнес-підході" до визначення оплати праці викладач прагне найбільш швидким і ефективним способом досягти бажаного результату навчання при фіксованій вартості навчального курсу. Тобто має місце наступна постановка: зафіксуйте те, що повинно бути вивчено, і мінімізуйте час, за який це повинно бути зроблено.

Отже, викладач буде прагнути найбільш швидким і ефективним способом досягти бажаного результату навчання при фіксованій вартості навчального курсу:

$$T = k_i \times (S_i - e_i \times q_i) \text{ де:}$$

T - розмір оплати праці викладача;

k_i - коефіцієнт участі викладача в створенні чи застосуванні i -го навчального модуля ($i = 1, \dots, m$),

S_i - вартість i -го навчального модуля ($i = 1, \dots, m$), включена у вартість навчального курсу S ($S = S_i$);

e_i - середні погодинні витрати на устаткування, оренду каналів зв'язку, програмне забезпечення, адміністративні накладні витрати й ін. витрати, не зв'язані з витратами праці на створення і застосування i -го навчального модуля в даному навчальному закладі;

q_i - кількість годин навчання на основі i -го навчального модуля.

Таким чином можна зробити висновок, що розвиток і впровадження сучасних методик і технологій навчання в системі освіти безпосередньо залежить від системи мотивації праці персоналу ВНЗ і обсягу оплати праці.

Надбавки і доплати до посадових окладів ПВП у ВНЗ повинні встановлюватися з метою забезпечення найбільш повної відповідності заробітної плати та кількості і якості їхньої праці.

Встановлення надбавок і доплат повинно здійснюватися на конкретний термін у межах бюджетних та позабюджетних коштів.

На наш погляд, вищезгадані напрямки вдосконалення системи мотивації дозволять досягти повної відповідності між заробітною платою ПВП вузів та їхньою працею і значною мірою удосконалять процес управління персоналом ВНЗ.

3.3 Методичні рекомендації щодо забезпечення ефективності управління персоналом та критеріїв оцінки праці ПВП у ВНЗ

Проблема пошуку об'єктивних і достовірних критеріїв, що визначають ефективність праці викладача, за всіх часів існування вітчизняної вищої школи постійно знаходилася в центрі уваги організаторів навчального процесу і вузівської громадськості. Проте, загальноприйнятих і надійних критеріїв, що оцінюють діяльність вузівського викладача, на наш погляд, і в даний час немає. У період загального захоплення процентоманією як такої критерій використовували показники, досягнуті студентами, що слухали лекції конкретного викладача, на іспитах, що найчастіше він сам і приймав. Немає необхідності доводити, що такий критерій не тільки не об'єктивний, але й просто шкідливий. Навіть найбільш принципові викладачі після «розносу», що нерідко чинили їм на черговому засіданні Вченої ради, справедливо побоюючись наступних оргвисновоків, знижували вимогливість на іспитах, коректуючи їхні результати в потрібну сторону.

Згадаємо також про практику ранжування викладачів, заснованого на думці самих тих, яких навчають. У цьому випадку студенти заповнюють опитувальні аркуші, що містять ряд питань, що характеризують дидактичну майстерність, глибину володіння предметом, загальний професійний рівень викладача, на підставі чого йому виводиться певний рейтинг. Такий підхід представляється трохи більш об'єктивним, хоча варто визнати – головною оцінкою викладача в очах студента завжди буде те, наскільки м'яко він оцінює знання на іспиті.

Некоректно судити про порівняльну ефективність праці викладачів і за результатами тестування студентів, проведеного незалежними експертами в процесі ректорської перевірки чи атестації вузу органами управління вищою школою. Як правило, у рамках одного вузу контингент тих, яких навчають, помітно поляризований, і студенти менш престижних факультетів і спеціальностей, на які вони надійшли майже без конкурсного добору, будуть завжди виглядати гірше, якщо навіть їх вчать сумлінні і компетентні педагоги.

Отже, критерії оцінки якості роботи науково-педагогічних працівників є безсумнівно одним з найважливіших напрямків кадрової політики ВНЗ. Ці критерії оцінки тісно зв'язані з питаннями перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, просування по службі, матеріального стимулювання і т.д. Поведінка людини в організації істотно залежить від того, наскільки об'єктивно оцінюється її робота і як вона відноситься до цієї оцінки. Якщо людина сприймає оцінку як несправедливу, то в залежності від своїх індивідуальних особливостей він або поводить пасивно, прагнучи зменшити зусилля, що прикладаються, до рівня, що відповідає оцінці, або виявляє агресивність, вступаючи в конфлікт з організацією. Об'єктивний і професійний підхід у здійсненні цього етапу управління - основа доброзичливої атмосфери в колективі.

Якщо вести мову про оцінку кадрів у вузах, то треба відзначити, що існуюча система є в основному дуже формальною, і це багато в чому зв'язане з нашим ідеологізованим минулим. Ставлення до неї за дуже рідкісним винятком теж формальне. Щоб перебороти цей недолік необхідно насамперед змінити розуміння цілей оцінки і виробити всіма прийнятні критерії.

Метою проведення оцінки не повинне бути просте виявлення недоліків у роботі і покарання за це. Головне завдання цієї процедури - поліпшення якості роботи конкретної людини і через це досягнення більш широких цілей - поліпшення якості навчальних програм, в які залучені оцінювані люди, і досягнення нової якості роботи всієї організації в цілому. При такому підході мова буде йти про напрямки подальшої роботи з поліпшення якості своєї діяльності. У цьому випадку людина з об'єкта процесу оцінки стає в якійсь мірі суб'єктом процесу й одержує можливість брати активну участь в оцінці самого себе.

Мотивацією його участі обов'язково повинно бути прагнення до поліпшення якості своєї роботи. Тільки така мотивація гарантує, що самооцінка не перетвориться в підготовку формального звіту про свої досягнення, деякого одноразового знімка, ціль якого - заслужити позитивну оцінку керівництва. Самооцінка повинна стати постійним, безупинним процесом, у якому крім представлення кількісних критеріїв (публікації, участь у конференціях і т.д.)

повинні бути враховані думки й оцінки колег, студентів, керівників, експертів ззовні й ін., повинен здійснюватись самоаналіз власних успіхів і невдач і т.д.

Вироблення загальноприйнятих критеріїв оцінки, також є одним з важливих моментів при професійному підході до здійснення процедури оцінки. Незважаючи на те, що існує певний набір загальновизнаних характеристик і критеріїв оцінки діяльності професорсько-викладацького персоналу, у кожному конкретному вузі, у залежності від його специфіки і місії, пріоритетність характеристик може бути різною, і в цьому списку критеріїв можуть з'явитися нові.

На наш погляд, процедура оцінки професорсько-викладацького персоналу повинна включати наступні основні критерії:

- майстерність викладання;
- впровадження нових методик викладання;
- рейтинг в щомісячному опитуванні студентів;
- наукові публікації;
- наукові премії і нагороди;
- участь у міжнародних наукових конференціях;
- наукова праця за кордоном;
- ступінь завантаженості;
- підготовка студентських наукових робіт на конкурси;
- наявність аспірантів;
- гранти;
- патенти, винаходи;
- вихід на практичні розробки, тощо.

При відновленні критеріїв оцінки ПВП у вузах ми не можемо забувати традиції вищої освіти в нашій країні. Тому що склалося так, що в вузах переважно розвивалися фундаментальні і прикладні науки на шкоду гуманітарним і суспільним. Неважко зрозуміти, що оцінка діяльності фахівців в галузі фундаментальних, прикладних і гуманітарних наук повинна враховувати специфіку предметної галузі і залежати від неї.

Ми пропонуємо впровадити методику комплексної оцінки якості викладання викладача ВНЗ на основі оцінки рівня його кваліфікації – професійної компетентності, тобто його майстерності і професіоналізму.

Кваліфікацію викладача ВНЗ традиційно прийнято оцінювати за результатами колективного відвідування і наступного обговорення проведених ним навчальних занять. Які-небудь конкретні керівні матеріали про критерії оцінки професійно-педагогічної майстерності на кафедрах часто відсутні, і тому рівень обговорення визначається ступенем кваліфікації тих, хто обговорює. При цьому, якщо науково-технічна сторона навчання досить об'єктивно і глибоко аналізується, то оцінка методичних (педагогічних, якісних) складових часто зводиться до вказівок на малозначимі, поверхневі зауваження типу: лектор говорить занадто тихо (голосно), швидко (повільно); допускає неправильні вимови, наголоси, слова-паразити; зловживає власним конспектом; погано використовує наочні приладдя й ін.

Такий порядок оцінки професійно-педагогічної майстерності не сприяє педагогічному удосконаленню молодих викладачів. З іншого боку, лекції викладачів при відсутності предметного і кваліфікованого (з погляду педагогіки) аналізу часто втрачають свою освітньо-виховну роль.

Запропонована нами система оцінок є спробою узагальнити існуючі методичні вказівки і рекомендації з метою визначити доступні для широкого кола викладачів ВНЗ критерії виміру рівня їхньої професійно-педагогічної майстерності.

Ці критерії оцінки покликані виявити: професійну компетентність: дотримання основних дидактичних принципів навчання; професійно значимі якості особистості викладача; розуміння ним сучасних тенденцій розвитку вищої освіти.

Більшість з перерахованих характеристик викладача виявляються при читанні відкритих лекцій. При досить високій кваліфікації лектора лекція чітко спланована у відповідності до теми, завдань і проблем. У ній виділяються і розкриваються основні поняття матеріалу, що викладається, враховується те, у якому напрямку варто вивчати його докладно; у певній науково-логічній послідовності охоплюються найважливіші принципи, питання і факти теми, не захаращуючи її другорядними деталями.

Ефективність конкретної лекції значною мірою залежить і від цілого ряду інших факторів, найважливішим з яких є її ґрунтування на дидактичних принципах навчання у вищій школі: суворій науковості і зв'язку теорії з практикою; системності; свідомості й активності студентів в оволодінні знаннями; індивідуального підходу до студентів; наочності і доступності навчання; міцності засвоєння знань.

Стиль і ефективність викладацької діяльності багато в чому залежать від самої особистості викладача. Особливу професійну значимість у його характері здобувають такі домінуючі риси, як соціальна активність, готовність працювати зі студентами, урівноваженість, здатність не губитися в екстремальних ситуаціях, порядність, ерудиція, педагогічний такт і т.д. Без цих якостей навряд чи він може відбутися як педагог і викладач. Є й інші, можливо, що не настільки визначають властивості характеру викладача, що також сприяють його успішній діяльності : упевненість, доброзичливість, педантичність, почуття гумору, зовнішня привабливість і т.д.

Разом з тим безумовно знижують ефективність викладацької праці такі негативні риси, як неврівноваженість, упередженість у поводженні, зарозумілість, неуважність і ін. І вже, звичайно, зовсім неприпустимі в роботі педагога явно негативні похилості характеру - моральна неохайність, безпринципність, наявність шкідливих, соціально небезпечних звичок і ін. - якості, що свідчать про професійну непридатність викладача.

Індивідуальність викладача характеризується його загальною і професійною культурою, рівнем його інтелекту, знань і здібностей, спрямованістю його переконань і норм поведінки. Професійно значимою, зокрема, є культура мови викладача - усної (монологічної і діалогічної) і письмової. В усному мовленні, природно, повинні дотримуватися правильності вимови і слововживання - нормативна грамотність. Ясність, виразність викладу думки нерідко досягаються допоміжними прийомами: інтонацією, акцентом, паузами, мімікою, жестами й ін. Діалогічна мова додатково вимагає точності й однозначності постановки питань,

уміння слухати співрозмовника, розуміти його питання і відповідати саме на них, а не на власні думки.

Письмова мова передбачає логічно струнку, продумане розташування матеріалу на папері чи аудиторній дошці, вивіреність і чіткість формулювань і висновків. Професійна культура викладача припускає наявність системного утворення, що включає навички педагогічного аналізу і синтезу, розвиток таких якостей мислення, як критичність, самостійність, широта кругозору, творча уява.

З урахуванням всього ми пропонуємо систему критеріїв для оцінки особистості лектора і його професійної педагогічної майстерності. Ці критерії розглядаються на трьох рівнях: домінантному, периферійному (другорядному) і професійно неприпустимому (негативному). (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

**Система критеріїв для оцінки професійно-педагогічної майстерності
лектора**

Показники якості		
Професійно значимі (домінантні)	Другорядні (периферійні)	Негативні і професійно неприпустимі
1. Професійні риси особистості лектора		
Знання предмета викладання, його наукових основ	Знання дисциплін, не зв'язаних із предметом викладання	Наукова некомпетентність
Високий рівень творчої і науково-дослідної ініціативи	Уміння реалізувати свої інтелектуальні можливості	
Повний, послідовний, якісний виклад предмета; наукова точність формулювань і фраз, грамотна, розбірлива мова	Виразний виклад думки з використанням правильних інтонацій.	Плутаний виклад думки. неточність формулювань
Стиль лекції емоційно- методичний чи розміркувально- методичний.	Стиль лекції: емоційний, з розміркуванням чи розміркувально- імпровізаційний	
2. Організаційно-методичні аспекти проведення лекції		
Планування лекції по часу і суворе виконання плану	Контроль відвідуваності студентів	Постійне запізнення до початку лекції, дострокове її закінчення

Продовження таблиці 3.5

Продумано-раціональне використання дошки, чітке і систематизоване написання формул	Акуратне виконання графіків і малюнків	Безсистемне використання дошки, помилки у висновках і графічній частині; невідповідність наочного матеріалу і досліджуваного об'єкта
Збалансованість розрахункової й описової частин	Достатня наявність наочних приладдя, цілеспрямоване їхнє використання	
Загальний інтерес студентів до лекції	Запис конспекту, контроль відвідуваності студентів	Неконтрольованість процесу навчання, шум в аудиторії
3. Ступінь і методи використання дидактичних принципів навчання		
Підкреслення науковості через вірогідність фактів без їх перекручувань і спрощень	Розвиток думки від явища до сутності», розкриття внутрішнього зв'язку між явищами; ознайомлення з методами науково-дослідної діяльності; зв'язок теорії з практикою	Вульгаризація науки, примітивізм, повідомлення системи готових істин без коментарів, відірваність від життя
Системність і послідовність матеріалу; чітке формулювання теми лекції, її задач і проблемності	Підкреслення наявності логічного зв'язку наступного матеріалу з попереднім, розділення головного і другорядного;	Безсистемність, алогічність: догматизм. чи формалізм викладу; відсутність строгих висновків основних формул
Формування в студентів стійкої структури знань	Перевірка ступеня розуміння і засвоєння навчального матеріалу шляхом проведення експрес-опитувань, колоквиумів, контрольних робіт	Перевантаження пам'яті великою сумою теоретичних чи практичних знань
Спрямованість лекції на розвиток самостійності й активності студентів у процесі навчання, розуміння сутності досліджуваного предмета	формування в студентів уміння використовувати придбані знання для пояснення нових фактів; стимулювання студентів до дослідницької діяльності	Незацікавленість у процесі і результатах освоєння слухачами лекційного матеріалу
Підкреслення зв'язку між придбанням знань-умінь і формуванням особистості: орієнтування на використання досліджуваного матеріалу в професійній діяльності	Наявність виховного аспекту в лекції; індивідуальний підхід до студентів в умовах колективної роботи з потоком, групою.; роль вітчизняних вчених в розвитку предмета	

Таким чином, представлений поділ показників дозволяє в першому наближенні зрівняти їх значимість на кожному рівні (домінантному, периферійному, негативному).

Практичне застосування пропонованої методики зводиться в основному до якісної оцінки рівня майстерності: вищий за середнє, середній і нижче середнього. При цьому визначальною є сума доміантних якостей (перший стовпчик); наявність периферійних чи негативних якостей, які відповідно підвищують чи знижують підсумковий рівень професійно-педагогічної майстерності.

Не менш важливим фактором забезпечення ефективності управління персоналом у ВНЗ є підвищення менеджерської компетентності і професіоналізму його керівного складу. Протягом багатьох десятиліть в країні системній підготовці спеціалістів в сфері організації та управління вищою професійною освітою не приділялося достатньої уваги. Такі посади як ректор, декан, завідувач кафедрою як правило займали досвідчені працівники з певним науковим і педагогічним статусом, але яким бракувало управлінських знань і тому тонкощі нових службових обов'язків їм необхідно було опанувати самостійно. В багатьох випадках в умовах жорсткої адміністративної системи керівництва в додатковій спеціальній підготовці керівників ВНЗ і не було особливої потреби.

Але, як показало проведене дослідження, в останнє десятиліття в системі вищої школи України мали місце суттєві зміни, що призвели до докорінних зрушень в економічних умовах функціонування навчальних закладів, порядку їх фінансування. Все це не могло не сприяти виникненню нових принципів і підходів до управління ВНЗ.

Головним фактором успіху ВНЗ на ринку освітніх послуг поступово стає професіоналізм і висока управлінська кваліфікація керівників цих вузів, чого можливо досягти тільки в результаті спеціальної підготовки. Таким чином для того, щоб у ВНЗ працювали кваліфіковані спеціалісти необхідно формування системи спеціальної підготовки та перепідготовки керівних кадрів, створення для цього необхідних організаційних, інформаційних і методичних передумов. Метою функціонування цієї системи є поява нової категорії менеджерів-професіоналів – людей, які здатні вирішувати складні питання організації і управління вищою школою в нових умовах.

Отже, можна стверджувати, що одним з головних напрямків вдосконалення системи управління персоналом у ВНЗ повинно стати визначення потреби та розробка програм професійного навчання та перепідготовки управлінських кадрів вузів. В практичному та методичному плані головною проблемою тут можна вважати вибір найбільш ефективних методів і форм проведення такого навчання.

Взагалі, основними формами професійного навчання керівників ВНЗ можуть бути:

- повноцінне навчання в спеціалізованих навчальних закладах за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”
- розробка програм додаткової професійної освіти за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”, що орієнтована на контингент з вищою освітою і досвідом практичної роботи
- організація додаткових професійних освітніх програм підвищення кваліфікації в рамках власного ВНЗ, що можуть проводитись в режимі паралельного навчання.

Разом з тим вирішення проблеми підготовки менеджерів для ВНЗ пов’язана з труднощами історичного характеру, наявністю певних традицій і стереотипів. Справа і тому, що кадровий склад керівників як правило формувався за принципом паралельного опанування основами професійної і управлінської діяльності. І цей принцип залишається поки що єдиною формою виконання працівниками своїх організаційно-управлінських і професійних обов’язків. Завідувач кафедри, декан факультету, директор інституту, проректор ВНЗ крім адміністративних посадових обов’язків, як правило бере участь в учбовому процесі – читає лекції, веде семінари, виступає науковим керівником дипломників і аспірантів.

Більш того за багато років в системі вищої школи склалася думка, що високий рівень науково-педагогічного професіоналізму немов автоматично гарантує і якісне виконання управлінських функцій. З іншого боку управлінська освіта, яка не підкріплена професійною, як правило викликає сумніви.

Тому на сучасному етапі розвитку вищої школи оптимальним, на наш погляд, повинно стати формування системи додаткової післядипломної освіти та

додаткових професійних освітніх програм підвищення кваліфікації керівних кадрів ВНЗ.

Слід зазначити, що в Україні існують певні зрушення у вирішенні даного завдання. Над проблемою підвищення кваліфікації управлінського персоналу ВНЗ працює нещодавно створений Інститут вищої освіти при АПН України, розробляє відповідні освітні програми і Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти [135.]

Рушійним фактором активізації цієї роботи, на нашу думку, повинна стати розробка державного стандарту, що визначав би загальні вимоги до змісту та рівня професійної підготовки керівного складу ВНЗ для отримання додаткової кваліфікації „менеджер вищої освіти”

У рамках цього стандарту необхідно визначити цілі, завдання та зміст додаткових професійних освітніх програм, вивчення якої дозволяло би присвоювати кваліфікацію „менеджер”. Метою програми є теоретична та практична підготовка слухачів до таких видів діяльності, як:

- стратегічне управління в сфері вищої та післявузівської освіти;
- управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ;
- організація науково-дослідної, виховної, методичної роботи і навчального процесу у ВНЗ;
- застосування і розвиток нових інформаційних технологій у вищій школі;
- управління інноваційними процесами в сфері освіти.

Складовою частиною такого стандарту повинно стати і визначення кваліфікаційних вимог до рівня підготовки осіб, що засвоїли програму.

Так, на наш погляд, представник керівного складу ВНЗ – менеджер вищої освіти повинен:

- знати сутність, основні завдання, функції і методи управлінської діяльності, технологію розробки та прийняття управлінських рішень; правові та економічні основи функціонування вищої школи, основи адміністративного та трудового права, порядок розв’язання цивільних і трудових суперечок; методи ефективного керівництва, систему мотивації і стимулювання праці різних категорій працівників

ВНЗ; історію, сучасну структуру і перспективи розвитку системи вищої професійної освіти, основні напрямки і пріоритети державної політики в сфері освіти, закордонний досвід.

- вміти аналізувати стан та динаміку діяльності ВНЗ (чи його підрозділу), правильно формулювати цілі і завдання діяльності ВНЗ (чи його підрозділу) з урахуванням екологічних і моральних її аспектів; розробляти і оцінювати економічне обґрунтування програм, планів і проектів розвитку ВНЗ та його підрозділів, прогнозувати і оцінювати наслідки реалізації планів і рішень; організовувати впровадження інновацій, що спрямовані на вдосконалення освітньої та наукової діяльності ВНЗ; складати нормативно-правові та організаційні документи, що регламентують діяльність ВНЗ та його підрозділи; здійснювати діяльність в кооперації з колегами і знаходити оптимальні її варіанти, організовувати і використовувати ведення діловодства на основі інформаційних технологій;

- володіти комп'ютерними методами збору, зберігання та обробки інформації, що застосовуються в сфері діяльності ВНЗ (підрозділу); сучасними інформаційними технологіями що застосовуються в управлінській діяльності; сучасними методами планування, вибору альтернативних варіантів розв'язання проблем з їх аналізом і знаходженням компромісних рішень, методами контролю, зовнішньої і внутрішньої оцінки діяльності ВНЗ (підрозділу); методами навчання та самонавчання в процесі своєї діяльності і діяльності в кооперації з колегами, технікою вирішення комунікативних завдань, навичками ділового спілкування, прийомами ведення ділових бесід, нарад і переговорів, засобами профілактики і розв'язання трудових конфліктів.

Можна сподіватись що такий підхід дозволить якнайшвидше перевести систему управління вітчизняними ВНЗ на якісно новий рівень розвитку, а отже перетворити і весь персонал вузу в головний фактор успіху і сталого розвитку вищої освіти в Україні.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

В умовах розвитку ринкової економіки вищі навчальні заклади, зіткнулися з безліччю проблем, що відбиваються практично на всіх процесах управління вищою школою, включаючи систему якості освіти і розвитку кадрового потенціалу вищих навчальних закладів. Вузи поставлені перед необхідністю самостійно вирішувати свої проблеми, розробляти нові шляхи розвитку і принципи менеджменту у вищій школі. І перш за все, від того, наскільки співробітники ВНЗ будуть зацікавлені якісно виконувати свою роботу, залежить успіх триваючих перетворень у вищій школі.

У дисертації обґрунтовано, що сьогодні необхідна сучасна концепція управління персоналом вузів, ефективна система підготовки і використання кадрового потенціалу вищої школи, для того, щоб вона повною мірою була здатна відповісти на вимоги часу. Стратегічне планування у ВНЗ є важливим чинником у виконанні персоналом основних своїх завдань. Воно дає можливість усвідомити кожному члену колективу основну мету і засоби її досягнення, допомагає керівникам ВНЗ у прийнятті управлінських рішень. Більше того, воно має бути направлене як на задоволення потреб ВНЗ у трудовому потенціалі, так і індивідуальних потреб кожного його працівника. При цьому обрання стратегії планування повинно здійснюватися на основі ретельного аналізу та оцінки різних варіантів, тому що тільки правильно обрана стратегія планування у ВНЗ може забезпечити ефективність роботи вузу. А здійснювати це за допомогою старих методів у сучасних умовах неможливо, тому й постає питання щодо формування якісно нової стратегії планування діяльності ВНЗ в умовах ринкових трансформацій.

У роботі доведено, що першочерговими стратегічними напрямками і пріоритетами в процесі вдосконалення роботи з кадрами у вищих навчальних закладах України, як показав проведений аналіз, повинні стати :

- Формування системи оцінки діяльності персоналу ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищенні якості навчання і професіоналізму викладацьких кадрів.
- Забезпечення професійного росту, навчання і підвищення кваліфікації керівних кадрів вузів від низового до вищого рівня.

- Формування системи оцінки інтелектуальної діяльності персоналу ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищення наукового рівня ПВП.

- Розробка якісно нової системи оплати та мотивації праці персоналу ВНЗ, продиктованої ускладненням трудової діяльності, інтелектуалізацією праці і її продукту, залежністю ефективності внутрівузівської мотивації праці від адекватності заробітної плати індивідуальному внеску, потребам та цінностям ПВП.

- Реалізація програми технічного переоснащення наукової бази ВНЗ, збільшення обсягів коштів, спрямованих на проведення науково-дослідних робіт ПВП і студентів.

Можливість впровадження зазначених стратегій і перетворення їх в практичні дії можлива при умові розробки на рівні конкретного ВНЗ дієвого організаційного механізму реалізації поставлених завдань, що дозволить змінити зміст виробничих та управлінських відносин в межах вищого навчального закладу.

Ключовим фактором успіху наявних та майбутніх стратегічних планів вдосконалення системи управління персоналом ВНЗ, як раз виступає новий ефективний організаційно-економічний механізм реалізації поставлених завдань.

Перш за все подальший розвиток менеджменту у ВНЗ полягає у встановленні нових внутрішніх виробничо-економічних відносин між підрозділами ВНЗ. Стосунки між співробітниками вузу, між його структурними підрозділами, між структурними підрозділами й адміністрацією в зв'язку з розподілом бюджетних і позабюджетних коштів для забезпечення основної діяльності вузу, і можна називати виробничо-економічними. Основна мета формування виробничо-економічних відносин - активізація і стимулювання діяльності підрозділів у швидко мінливих соціально-економічних умовах.

На думку автора, сформовані виробничо-економічні відносини повинні мати фінансовий, нормативний і організаційний аспекти. Фінансовий аспект розкриває склад і зміст основних об'єктів виробничо-економічних відносин: потоків держбюджетних і позабюджетних коштів; їхнє формування, цільове призначення і використання, їх регулюючу і стимулюючу роль. Нормативний аспект передбачає

розробку положень, що регулюють виробничо-економічні відносини. Положення, прийняте вченою радою ВНЗ, стає внутрівузівським нормативним актом, що враховує інтереси всіх суб'єктів відносин і регламентує управління об'єктами виробничо-економічних відносин. Організаційний аспект характеризує склад, підпорядкованість учасників виробничо-економічних відносин, їхні права, обов'язки, відповідальність. При цьому передбачається підвищення ролі підрозділів ВНЗ у розвитку матеріально-технічної бази факультету, кафедри, визначення розміру заробітної плати викладачів і співробітників, надбавок і доплат до рівня самого підрозділу, оскільки саме керівники нижчих рівнів знають, хто з підлеглих найкраще працює і на що заслуговує. Ця процедура має бути прозорою як для вищого керівництва, так і для самих викладачів. Залучення керівників структурних підрозділів до розподілу фондів на оплату праці зробить їх відповідальними за прийняті рішення щодо мотивації праці своїх підлеглих. Оплата праці кожного викладача має ставитися в пряму залежність від обсягу його роботи в годинах за індивідуальним планом і якості її виконання, від внеску в розвиток науково-методичного забезпечення навчального процесу, від досягнень в науковій роботі, від займаного місця у рейтингу з оцінки студентів і колег.

У процесі розробки ефективного мотиваційного механізму управлінської діяльності ВНЗ слід застосовувати аксіологічний підхід. Його використання дозволяє: по-перше, узгоджувати заходи по вдосконаленню управління персоналом з потребами, інтересами, цінностями викладачів ВНЗ; по-друге, проводити постійний моніторинг мотиваційних установок та ціннісних орієнтацій персоналу; по-третє, здійснювати регулятивний виховний вплив на мотиваційну сферу особистості, поетапне формування нової парадигми ціннісно-орієнтаційних установок щодо трудової мотивації.

Дослідження підтвердили, що новим вимогам ринку на ділі повинні відповідати розробка і застосування сучасних ефективних концепцій мотивації, заснованих на раціональному принципі поведінки персоналу, яка припускає, що система управління повинна забезпечити взаємну погодженість інтересів індивіда і вузу.

В дисертації особливу увагу приділено розкриттю місця мотивації в управлінні персоналом вузу, а саме виділено:

- необхідність передбачення керівником мотиваційних моделей;
- наявності органічного взаємозв'язку між мотивацією і конфліктом;
- врахування керівником ВНЗ різних типів особистостей: біологічного, соціального, духовного, сутність яких визначається їх домінуючими потребами.

Методологічною основою концепцій управління вузом, повинен стати не тільки комплекс засобів, методів і моделей прийняття рішень, але і сучасні методи мотивації праці професорсько-викладацького складу і штатних співробітників.

Саме недостатня пропрацьованість теоретичних і практичних питань мотивації трудової поведінки визначають необхідність комплексного підходу до процесу управління аналізованої мотиваційної системи з урахуванням особливостей її функціонування.

Необхідне створення у вузах ефективної системи оплати праці, що дозволила б, по-перше, більш раціонально використовувати і без того недостатні й обмежені кошти з бюджету, по-друге, оптимально розподіляти кошти між підрозділами ВНЗ, по-третє, залучати на оплату праці співробітників додаткові джерела фінансування.

Нами запропонована методика розрахунку фонду доплат, надбавок та інших виплат стимулюючого характеру ПВП, яка відображає взаємозв'язок і взаємовплив навантаження, оплати праці і доплат, об'єктивної оцінки праці з обсягом фактично виконаної роботи, понаднормового навантаження, виконання наукової роботи, впровадження сучасних методик і технологій навчання (систем дистанційного навчання, комп'ютеризованих навчальних систем) і дозволяє оптимально розподіляти кошти на мотивацію праці ПВП.

Запропоновані в дисертації критерії системи оцінки діяльності професорсько-викладацького персоналу є спробою узагальнити існуючі методичні вказівки і рекомендації з метою визначити доступні для широкого кола викладачів ВНЗ критерії виміру рівня їхньої професійно-педагогічної майстерності.

Вироблення загальноприйнятих критеріїв оцінки, також є одним з важливих моментів при професійному підході до здійснення процедури оцінки. Незважаючи

на те, що існує певний набір загально визнаних характеристик і критеріїв оцінки діяльності професорсько-викладацького персоналу, у кожному конкретному вузі, у залежності від його специфіки і місії, пріоритетність характеристик може бути різною, і в цьому списку критеріїв можуть з'явитися нові.

На погляд автора, процедура оцінки професорсько-викладацького персоналу повинна включати наступні основні критерії: майстерність викладання; наукові публікації; наукові премії і нагороди; впровадження нових методик викладання; рейтинг в щомісячному опитуванні студентів; ступінь завантаженості; участь у міжнародних наукових конференціях; наукова праця за кордоном; підготовка студентських наукових робіт на конкурси; наявність аспірантів; гранти; патенти, винаходи; вихід на практичні розробки, тощо.

В дисертації запропоновано впровадити методикау комплексної оцінки якості викладання викладача ВНЗ на основі оцінки рівня його кваліфікації – професійної компетентності, тобто його майстерності і професіоналізму. Запропоновано систему параметрів для оцінки особистості лектора і його професійної педагогічної майстерності, які розглядаються на трьох рівнях: домінантному, периферійному (другорядному) і професійно неприпустимому (негативному). Практичне застосування запропонованої методики зводиться в основному до визначення рівня майстерності: вищий за середній, середній і нижче середнього. При цьому визначальною є сума домінантних якостей, а наявність периферійних чи негативних якостей відповідно підвищують, або знижують підсумковий рівень професійно-педагогічної майстерності;

Не менш важливим фактором забезпечення ефективності управління персоналом у ВНЗ є підвищення менеджерської компетентності і професіоналізму його керівного складу.

Одним з головних напрямків вдосконалення системи управління персоналом у ВНЗ повинно стати визначення потреби та розробка програм професійного навчання та перепідготовки управлінських кадрів вузів. Рушійним фактором активізації цієї роботи, на думку автора, повинна стати розробка державного стандарту, що визначав би загальні вимоги до змісту та рівня професійної підготовки керівного

складу ВНЗ для отримання додаткової кваліфікації „менеджер вищої освіти”. У рамках цього стандарту необхідно визначити цілі, завдання та зміст додаткових професійних освітніх програм, вивчення яких дозволяло би присвоювати кваліфікацію „менеджер”. Метою програми є теоретична та практична підготовка слухачів до таких видів діяльності, як:

- стратегічне управління в сфері вищої та післявузівської освіти;
- управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ;
- організація навчального процесу, науково-дослідної, виховної та методичної роботи у ВНЗ;
- застосування і розвиток нових інформаційних технологій у вищій школі;
- управління інноваційними процесами в сфері освіти.

Складовою частиною такого стандарту повинно стати визначення кваліфікаційних вимог до рівня підготовки осіб, що засвоїли програму.

До основних форм професійного навчання керівників ВНЗ відноситься: повноцінне навчання в спеціалізованих навчальних закладах за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”; розробка програм додаткової професійної освіти за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”, що орієнтована на контингент з вищою освітою і досвідом практичної роботи; організація додаткових професійних освітніх програм підвищення кваліфікації в рамках власного ВНЗ, що можуть проводитись в режимі паралельного навчання.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі сформульовано та обґрунтовано сукупність наукових положень і результатів, висновків та пропозицій, які характеризуються новизною і розв'язують конкретну науково-прикладну проблему – створення принципово нових ефективних механізмів управління персоналом ВНЗ. Теоретико-методологічна база, концептуальні положення та практичні рекомендації щодо окресленої проблеми можуть бути використані для удосконалення кадрової політики в напрямку посилення мотивації до праці та активізації використання трудового потенціалу ВНЗ.

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Утвердження в розвинутих країнах “інформаційної економіки”, що базується на знаннях та інноваціях, використанні інформаційних технологій, підштовхує до усвідомлення того, що пошук невикористаних резервів, оптимальних шляхів для ефективного довгострокового розвитку України слід вести у площині визнання концепції розвитку людського потенціалу та реального запровадження її відповідних положень у практику ринкових перетворень, зокрема, ідей розширення та використання потенціалу людини. За цих обставин новий механізм господарювання вимагає відповідних змін у механізмі управління персоналом ВНЗ. Це водночас об'єктивна необхідність та результат ринкової трансформації управління ВНЗ України. Тому формування механізму управління персоналом ВНЗ за концепцією розвитку людського потенціалу є певним внеском автора в обґрунтування науково-теоретичних підходів, методичних та практичних рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління персоналом ВНЗ.

2. Встановлено, що сучасна економічна наука в Україні не має достатньо розробленої науково-методичної бази та відповідно практичного досвіду управління персоналом ВНЗ за концепцією розвитку людського потенціалу. Це зумовлено тим, що цей складний процес знаходиться під постійним впливом двох груп чинників: а) тих, що успадковані Україною від посткомуністичної системи та тими, що виникли уже після проголошення України незалежною державою. До першої групи належать

екстенсивний тип економічного зростання; безпрецедентний рівень централізації управління всіма ланками господарського механізму, в тому числі ВНЗ; надмірна питома вага в обсягах фінансування наукових колективів ВПК; деформована структура ВНЗ тощо.

До чинників, які стримують процес вдосконалення управління персоналом та виникли уже в період незалежності, належать: незадовільні темпи проведення реформ у вищій школі; зменшення коштів, які виділяються на фінансування науки у ВНЗ; погіршення якості і скорочення величини людських ресурсів, що пов'язано із постарінням населення, його міграціями, від'ємним коефіцієнтом природного приросту. Особливу небезпеку для майбутнього вищої школи приховує в собі зниження заробітної плати як джерела особистого доходу працівників ВНЗ, що підриває мотивацію до праці тощо.

3. У дисертаційному дослідженні доведено, що для всебічного вивчення і оцінювання ефективності управління персоналом ВНЗ потрібно по-новому підходити до поняття “управління персоналом”. Автор дійшов висновку, що відомі визначення управління персоналом не охоплюють усіх його сторін, не відображають тих змін, що відбуваються у процесі ринкової трансформації економіки України, інноваційних перетворень і переходу від індустріального до інформаційного суспільства і дав поглиблене власне тлумачення цього поняття. Головне, що зумовлює сутність управління персоналом – це свідомо, планово-організована, мотивована діяльність керівництва організації, її підрозділів, що полягає у регулюючому впливі відповідними засобами на розробку кадрової політики і прийняття управлінських рішень щодо формування, розвитку і використання персоналу та створення умов, що дозволили б кількісно оцінити якісні характеристики трудового потенціалу в контексті його готовності та сприйнятливості до участі у високоякісній і високопродуктивній праці з метою ефективного функціонування організації і самореалізації працівника як особистості.

4. Дисертантом обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до аналізу управління персоналом ВНЗ, які на відміну від існуючих, вибудовані в контексті стратегічних положень Національної доктрини розвитку освіти в Україні, що

передбачають кадрове планування; добір персоналу та його відповідність займаній посаді або виконуваній роботі з урахуванням його потреб; підготовку та перепідготовку кадрів відповідно до внутрішніх та зовнішніх умов; раціональне використання трудового потенціалу, оцінку якісних можливостей працівників та їх особистого внеску в результаті діяльності, а також моральне та матеріальне стимулювання професорсько-викладацького персоналу навчального закладу.

5. Результати аналізу ситуації з ПВП у вищій школі дають підстави констатувати, що управління персоналом у ВНЗ, яке знаходиться в процесі становлення, не справляє належного впливу на підвищення духовно-інтелектуального потенціалу ПВП, а керівники у вузах на місцях ще не скрізь перетворилися на мозкові центри координації, узгодження та управління персоналом. В дисертаційній роботі запропоновано систему управління персоналом ВНЗ, спрямовану на створення реальних засад забезпечення конституційного права на працю, гармонізацію суспільних, групових та особистих інтересів, формування психологічної готовності кожного працюючого брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності, а головне – усвідомлення процесу творення нового як невід'ємного чинника інноваційного розвитку української вищої школи за допомогою всіх сегментів мотивуючого механізму, що впливають на управління ПВП у державних ВНЗ. Пропозиції автора щодо першочергових заходів з удосконалення системи управління персоналом ВНЗ є основою розробленої дисертантом концепції управління персоналом ВНЗ.

6. Запропоновано нові концептуальні підходи до побудови стратегії управління персоналом ВНЗ ринкового типу, які передбачають визначення цільових орієнтирів, принципів та передумов її реалізації, структури механізму управління, важелів та інструментів впливу на вдосконалення управління персоналом на окремих етапах ринкових перетворень. Провідними ланками стратегії визначено: формування системи оцінки діяльності персоналу ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищенні якості навчання і професіоналізму викладацьких кадрів; забезпечення професійного росту, навчання і підвищення кваліфікації керівних кадрів вузів від низового до вищого рівня; формування системи оцінки інтелектуальної діяльності персоналу

ВНЗ з акцентуванням уваги на підвищення наукового рівня ПВП; розробка якісно нової системи оплати та мотивації праці персоналу ВНЗ; реалізація програми технічного переоснащення наукової бази ВНЗ.

7. Для практичної реалізації запропонованої стратегії управління персоналом ВНЗ ринкового типу дисертантом розроблені нові методологічні підходи щодо оцінки дієвості систем мотивації, які дозволяють порівнювати існуючі у ВНЗ системи мотивації за критеріями відповідності внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, сприяючи відбору найбільш ефективних систем та їх запровадженню з метою удосконалення управління ВНЗ у напрямі ефективного розвитку країни.

8. Вдосконаленню управління персоналом ВНЗ сприятимуть розроблені дисертантом нові методичні підходи щодо збалансування інтересів соціальних партнерів у ВНЗ. У зв'язку з цим у роботі запропоновано та обґрунтовано ключові критерії оцінки професійних, наукових та особистих якостей ПВП, що дозволяють робити аналітичну оцінку їх діяльності, визначити відповідність виконуваний роботі, правильно вирішувати питання щодо оплати праці, мотивації і подальшого використання персоналу на тій чи іншій посаді. Запропоновано систему параметрів для оцінки особистості лектора і його професійної педагогічної майстерності, які розглядаються на трьох рівнях: домінантному, периферійному (другорядному) і професійно неприпустимому (негативному). Практичне застосування запропонованої методики зводиться в основному до визначення рівня майстерності: вищий за середнє, середній і нижче середнього. При цьому визначальною є сума домінантних якостей, а наявність периферійних чи негативних якостей відповідно підвищують, або знижують підсумковий рівень професійно-педагогічної майстерності.

Можна сподіватись що такі підходи дозволять якнайшвидше перевести систему управління персоналом ВНЗ на якісно новий рівень розвитку, а отже перетворити і весь персонал вузу в головний фактор успіху і сталого розвитку вищої освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.-Львів: Світ, 1995.-296с.
2. Андриенко Владимир Николаевич, Беликова Татьяна Юрьевна, Лысенко Юрий Григорьевич, Маншилин Кирилл Николаевич, Пушкарь Александр Иванович. Стратегическое управление персоналом / Юрий Григорьевич Лысенко (ред.и авт.предисл.). — Донецк : Юго-Восток, 2002. — 195с.
3. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие.- М.: «Издательство ПРИОР», 1998.-288 с.
4. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: Стиль и методы работы. -Г.,1988.
5. Ансофф И. Стратегическое управление.- Г.: Экономика, 1989.
6. Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций. Методические и нормативные материалы. - Г. Внцентр, 1989.
7. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты. - К.:МЗУУП.-1994.-304 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации.- М.:ИПК ГС, 1996.
9. Батаршев А.В. Психология предпринимательской деятельности.-Тал-линн, 1994.-104 с.
- 10.Балтачеева Наиля Аскарровна. Управление обучением руководителей и специалистов в системе менеджмента персонала предприятия: Дис... канд. экон. наук: 08.06.02 / Донецкий национальный ун-т. — Донецк, 2000. — 188 л.
- 11.Баркова Светлана Алексеевна. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. всех спец. / Сибирский ун-т потребительской кооперации. — Новосибирск : СибУПК, 2001. — 87с.

12. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фактора. -Г.: Экономика, 1990
13. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий// Вопросы экономики №6,1998.-с.108.
14. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом. Учебник / Под. Ред. В.В. Глухова.- СПб.:Издательство «Лань», 2001.- 544 с.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента:Учебник.-М.:Институт международного права и экономики. Издательство"Триада, Лтд", 1996.-384 с.
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юристъ, 1998.- 496 с.
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд.- М.: Гардарика, 1998.- 528 с.
18. Власова Н.М. И проснешся боссом : Справочник по психологии управления. В 3-х кн.- Новосибирск : Экор, 1994.
19. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ.- М.:Дело, 1992.- 256 с.
20. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. Посібник.-К.:УАДУ, 2000р.-156с.
21. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер.-М.: Дело, 1991.
22. Габаина Н. Н., Захарова Л. В., Карасева Г. П., Котомкин А. Б., Кузьмина Н. В. Стратегическое управление в образовании : Учеб. пособие для управленческих кадров / Мурманский областной ин-т повышения квалификации работников образования; Финский ин-т гос. управления (НАУС) / Н.Ф. Ткач (общ.ред.и сост.), С.В. Шишов (общ.ред.и сост.). — Мурманск; Хельсинки : НИЦ "Пазори", 2000. — 147с.

23. Гончаров В. В. В поисках совершенства управление: Руководство для высшего управленческого персонала / Опыт лучших промышленных фирм США, Японии, и стран Западной Европы. - Г.: МП Сувенир, 1993.
24. Грачев М.В. Суперкадры.- М.: Дело, 1993.
25. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: К.: Новаторство, 1994.-319с.
26. Державний комітет статистики України. Статистичний щорічник України за 2001-2002 рр.
27. Десслер Гари Управление персоналом.-М.: «Издательство БИНОМ», 1997.-432 с.
28. Дизель П.М. Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации.- М., 1993.- 272 с.
29. Дмитренко Геннадий Анатольевич, Шарапатова Екатерина Анисимовна, Максименко Тамара Михайловна. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие для студ. вузов / Межрегиональная академия управления персоналом (МАУП). — К. : МАУП, 2002. — 248с.
30. Дмитренко Геннадий Анатольевич. Стратегический менеджмент в системе образования : Учеб. пособие / Межрегиональная Академия управления персоналом (МАУП). — К. : МАУП, 1999. — 176с.
31. Дудников В. В. Менеджмент сферы образования : Планирование работы методической службы на основе профессиональных потребностей работников образования / Самарский ин-т повышения квалификации и переподготовки работников образования. — Самара, 1994. — 44с.
32. Дятлов В.А. Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом.- М.: «Издательство ПРИОР», 1998.- 512 с.
33. Эйхер Ж., Шевалье Т., 1992.-с12.
34. Егоршин А. Управление персоналом.-Н.Новгород:НИМБ,1997.-607с.

35. Экономика высшей школы: опыт, проблемы, пути становления / А. М. Шаммазов, Л. Н. Родионова, Л. И. Ванчухина и др. Уфа: Полиграфкомбинат, 1998. 434 с.
36. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990.
37. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. і К : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997-543с.
38. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: «Дело», 1993, с.292.
39. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.-304 с.
40. Кабаченко Т.С. Психология управления. - М., 1996.
41. Катульский Е. Мотивация на рынке труда. // Вопросы экономики, №2, 1997.-с.93.
42. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М: ГАУ, 1993.
43. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М.: 1984, с.42;
44. Китов А.И. Экономическая психология. М.: 1987, с.41.
45. Коломінський Н. Науково психологічні засади менеджменту в освіті // Освіта і управління №3, 1998
46. Копич І., Пілявський А., Кондратюк О. Про рейтинг вищого навчального закладу // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наукових праць, вип.2. Львів: НАНУ, ІРД., 1997.-106с.
47. Кохно П.А. Управление стимулированием. - М., 1993.
48. Корнелиус Неларин. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер.с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.-520 с.

- 49.Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. Практическое пособие.- М.: Инфра-М, 1997.-368 с.
- 50.Кредисов А.І. Менеджмент для керівників .К.: Т-во “Знання” КОО,1999.-556с.
- 51.Кричевский Р.Л.,Маржине А.В. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом.- Кишенев, 1991.-с..149.
- 52.Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель...Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: «Дело», 1996, с.211.
- 53.Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе М.: 1985, с.132;
- 54.Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 1995
- 55.Кузьмин С. В. Стратегическое управление учреждениями дополнительного профессионального образования / Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов. — Препр. — СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2000. — 16с.
- 56.Курак Е. А. Менеджмент сферы образования : Планирование работы методической службы на основе профессиональных потребностей работников образования / Самарский ин-т повышения квалификации и переподготовки работников образования. — Самара, 1994.
- 57.Курицын А.Н. Секреты эффективной работы : опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров.- М., 1994.
- 58.Куценко В. Освіта на порозі ХХІ століття//Економіка України, №12 с.60-67.
- 59.Ладанов И.Д. Практический менеджмент. (Психология управления и самотренировки).-М.1995.-494 с.
- 60.Лукашевич Николай Павлович, Солодков Василий Трофимович. Социология образования : Конспект лекций / Межрегиональная академия управления персоналом. — К., 1997. — 224с.

61. Маскин В. В., Иванов В. С., Петренко А. А., Меркулова Т. К. Слагаемые успешной управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения : Метод. рекомендации / Рязанский областной ин-т развития образования; Управление по делам образования, науки и молодежной политики администрации Рязанской области. — Рязань, 2000. — 69с.
62. Маслов Э.В. Управление персоналом предприятия.- М.:Инфра-М, НГАЭиУ, Новосибирск, 1998.-312 с.
63. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : Учебное пособие / Под. Ред. А.П. Егоршина. – Н. Новгород : НИМБ, 2001.-624 с.
64. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.- М.: “Дело”, 1992.-702с.
65. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2002р.
66. Никитин Э.М. Повышение квалификации работников образования: состояние, проблемы, перспективы. – Томск :ТОИПКРО, 1999. –156 с.
67. Никитина Е. Ю. Теоретико-методологические подходы к проблеме подготовки будущего учителя в области управления дифференциацией образования / Челябинский гос. педагогический ун-т. — Челябинск : Издательство ЧГПУ, 2000. — 100с.
68. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.- М.: Финста тинформ, 1997.- 878 с.
69. Омаров А..М. .Руководитель: Соображение о стиле управления.- М.:Политиздат, 1987.
70. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя - М. Лолитиздат , 1990.
71. Основы управления персоналом / Под. ред. Б.М. Генкина.- М.:Высшая школа, 1996.

72. Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Савельева З.А. Современные теории управления, теории менеджмента на пороге 21 века: Учеб. Пособие.-СПб.:Сентябрь,2002.- 269с.
73. Патора Р. Ринок освіти в системі кадрового забезпечення стратегічного розвитку країни.- Львів: «Львівська політехніка», 2002.-338с.
74. Поляков В.Г. Карьера руководителя.- М.:Дело, 1996.
75. Поляков В.Г. Технология карьеры.- М.:Дело, 1995.
76. Петюх Василь Миколайович. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. — Б.м. : К., 2000. — 122с.
77. Принципы разработки и применения методов активного обучения менеджеров: Метод. пособие / Межрегиональная академия управления персоналом / В.Г. Федоренко (подгот.), В.Н. Погорельцев (подгот.). — К., 1999. — 42с.
78. Проектирование, обеспечение и контроль качества образования и образовательных услуг : Материалы Третьей Всерос. конф. по качеству образования и Пятой Междунар. конф."Развитие через качество" (секция "Управление образованием через качество") / Международная академия педагогического образования; Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов / В.В. Щипанов (общ.ред.)Черновая Ю.К. (общ.ред.). — М., 2000. — 168с.
79. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки.- М.Наука, 1989.-207 с.
80. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления.// Управление персоналом, 1997, №10- с.14.
81. Ректор Олександр Устенко: Його слово. Слово про нього. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2000.

82. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение, М.: «Прогресс», 1989.
83. Справочник менеджера образования : В 2 т./Сост. В.С. Гиршович .-М.:Новая школа, 1995.
84. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом.- ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.-368 с.
85. Статистика, под ред. Ионина В.Г. М.: «ИНФРА-М», 1997, с.261-264.
86. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу.- Тернопіль: Лілея, 1996.-180 с.
87. Синергія. Аналітичний журнал з менеджменту, №3(7)
88. Стратегическое управление в образовании : Учеб. пособие для управленческих кадров / Мурманский областной ин-т повышения квалификации работников образования; Финский ин-т гос. управления (HAUS) / Н.Ф. Ткач (общ.ред.и сост.), С.В. Шишов (общ.ред.и сост.). — Мурманск; Хельсинки : НИЦ "Пазори", 2000. — 147с
89. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. - Тернопіль: Астон, 2002.-416с.
90. Тарасов В.К. Персонало-технология: Отбор и подготовка менеджера.-Л.: Машиностроение, 1988.-368 с.
91. Тарнавська Н.П. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика.-Тернопіль: Карт-бланш, 1997.- 456 с.
92. Таранов П.С. Золотая книга руководителя,-М.:ФАИР Пресс, информпресс,1999.- 496с..
93. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии.- М., 1995.

94. Терещенко В.І. Наука керувати .-К.:1989
95. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Дело, 1998.- 272 с.
96. Трілленберг Вілфрід. Менеджмент персоналу: Конспект лекцій і семінарів. — Т. : Економічна думка, 2000. — 78с.
97. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.-М.: Дело, 1995.-336 с.
98. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики.- М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998.- 272 с.
99. ТДПУ імені В.Гнатюка. Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті болонського процесу(документи і матеріали 2003-2004р.).- Київ-Тернопіль, 2004.
100. Управление персоналом / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 423 с.
101. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред Р. Марра, Г. Шмидта.- М.: Издательство МГУ, 1997.
102. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Инфра-М, 1997.-512 с.
103. Управление современным образованием : социальные и экномические аспекты / Под. Ред. А.Н. Тихонова.- М.: Вита-пресс, 1998.- 256 с.
104. Управление человеческими ресурсами / Под ред. Н.А. Горелова, А.И. Тучкова.- СПб., 1997.
105. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под. ред. Ю.М. Забродина, Н.А. Носова.- М., 1997.

106. Управление школой: теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. В.С.Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. - 336 с.
107. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. - М.: Экономика, 1990.
108. Фишман Л.И., Чупин В.Н. Управленческие процедуры в деятельности руководителя образовательного учреждения. - Самара :СИПКПРО, 1996.
109. Френкель А.А. Производительность труда, проблемы моделирования роста. - М.: Экономика, 1984. - с.30.
110. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Международные отношения, 1997.
111. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. 2001р.
112. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М., 1990.
113. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. - М.: АО «Ассиана», 1996.
114. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
115. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом 1998, №6, с.18-24.
116. Шегда А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. - 538с.
117. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА-ИНФРА, 1998. - 527 с.

- 118.Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента.-М.,1993.
- 119.Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента.-М.,1995.
- 120.Щекин Г.В. Психология работы с людьми.-К.: Политиздат, 1990.
- 121.Щербань П.М. Прикладна педагогіка: Навч.-метод. посіб.- К.: Вища школа., 2002.-215с.
- 122.Щербань Петро. Мистецтво управління – це передовсім мистецтво бути чесним.
// Освіта і управління № 4, 1998,- Т.2, № 4 - С.83-85.
- 123.Щеткин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. М.: Роспедагентство, 1998.- 305 с.
- 124.Якокка Ли. Карьера менеджера. – Москва: Прогресс, 1991, - 384 с.
- 125.В.Якунін, Менеджмент.-М.,1988.
- 126.Bouvier A. Management et projetdes etablissements scolaires. - Paris, 1994.
- 127.Bush T. Theories of educational management. - London, 1986.
128. <http://www.cippe.edu-ua.net>.
129. <http://www.rada.ukr.net>

ДОДАТКИ

Додаток А
РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ
ПРЕДСТАВНИКІВ РЕКТОРАТУ ТДЕУ, ТНПУ, ТДТУ

Запитання	Відповіді
1. Яку роль Ви відводите плануванню роботи, чи використовуєте в процесі планування думки (побажання) деканів, завідувачів кафедр, викладачів ?	Неоціненну, враховую.-//-
2. У яких формах Ви здійснюєте контроль за виконанням плану роботи Вченої Ради, ректорату?	Для цього є спеціальні служби, які періодично звітують перед ректоратом і радою про виконання.
3. Як часто Ви заслуховуєте зав. кафедр, деканів (директорів), про виконання планів роботи кафедр, факультетів (інститутів)?	Щодва роки -//-
4. Чи прогнозуєте (при складанні планів) розвиток ВНЗ в залежності від сісільних потреб?	Безсумнівно -//-
5. Чи ставите Ви запитання перед керівниками підрозділів ВНЗ напередодні кожного семестру про те, що вони думають планувати і яким чином збираються реалізувати ці плани?	Напередодні кожного навчального року -//-
6. Яку увагу Ви приділяєте системі організації праці у ВНЗ?	Належну -//-
7. Як часто Ви проводите засідання Рад, засідання ректорату на протязі року?	Рада –1 раз в місяць, ректорат- щотижня
8. Чи кожен декан(директор інституту) на протязі року звітує про роботу факультету (інституту) і скільки разів?	Так, 1 раз в рік -//-
9. Які заходи вживаєте щодо зміцнення трудової і виконавської дисципліни колективу ВНЗ?	Роз`яснення, адміністративні заходи
10. За якими критеріями Ви оцінюєте наукову роботу, рівень успішності студентів, стан трудової дисципліни, виховну роботу ВНЗ?	---

продовження додатку А

11. Чи дотримуєтесь Ви принципу демократизму в управлінні колективом?	Так -//-
12. Які, на Вашу думку, необхідно мати якості ректору для успішного управління ВНЗ?	Розум, чуйне серце і сильну волю
13. Чи здійснюєте Ви зворотній зв'язок з колективом ВНЗ шляхом анонімного опитування?	Ні -//-
14. Які критерії Ви використовуєте в оцінці ком-петенції того чи іншого керівника підрозділу ВНЗ?	Поступ підрозділу -//-
15. За якими критеріями Ви оцінюєте якість і продуктивність праці, моральність викладача, зав.кафедри, декана (директора) ?	За морально-психологічним кліматом в підрозділі і ставленням студентів. -//-
16. Як мотивуєте, налаштовуєте своїх працівників на продуктивну працю?	В залежності від індивідуальних особливостей і ситуацій
17. Як часто Ви спілкуєтесь зі своїми працівниками з метою налаштування їх на ефективну наукову, педагогічну, виховну діяльність?	На засіданнях рад, ректоратів -//-
18. Чи заохочуєте Ви до подання пропозицій Вашими підлеглими щодо поліпшення учбово-виховної, наукової роботи?	Так -//-
19. Чи надаєте суттєву допомогу тому, хто зіткнувся з труднощами, пов'язаними з роботою, або житлово-побутовими умовами?	Так -//-
20. Чи володієте Ви ораторським мистецтвом?	Так -//-
21. Як часто для стимулювання праці співробітника ВНЗ Ви використовуєте грошову винагороду або просування службовими сходами?	В міру фінансових можливостей і вакансій -//-
22. Як Ви здійснюєте управління конфліктами?	Спочатку підключаю профспілкову організацію -//-
23. Чи достатньо уваги Ви приділили поліпшенню умов праці викладачів? Що конкретно для цього Ви зробили?	Так. Посилення навчальної бази, естетизація роботи Ремонт приміщень -//-
24. Яким чином Ви розв'язуєте проблеми житлово-побутових умов працівників ВНЗ?	На жаль, сьогодні це для ВНЗ-проблема -//-

продовження додатку А

25. За якими критеріями Ви формуєте викладацький корпус?	Компетентність, в тому числі наукова, вік -//-
26. Які заходи вживаєте для покращення стану здоров'я і умов відпочинку викладачів?	ТНПУ-Розвиваємо роботу профілакторію. ТДЕУ-Збудували базу відпочинку для викладачів на Чорному морі
27. Відмітьте, будь-ласка, типові негативні моменти в управлінні: а) кафедрою- б) факультетом- в) ВНЗ-	--- --- ---

Додаток Б
РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ДЕКАНІВ
(ДИРЕКТОРІВ ІНСТИТУТІВ) ТДЕУ, ТНПУ, ТДТУ, ІФНТУНГ і РНУВГП
 (Вибірково опитано 10 деканів (директорів))

ЗАПИТАННЯ	ВДПОВІДІ	
1. Чи спираєтесь Ви на плани кафедр при плануванні роботи факультету (інституту)?	Так – 10 / 100% опитаних	Ні - 0
2. Чи узгоджуєте план роботи факультету (інституту) із ректором (праректорами)?	Так – 9 / 90% опитаних	Ні – 1 / 10% опитаних
3. Скільки разів на рік Ви звітуєтесь перед ректором, Вченою Радою ВНЗ про виконання плану роботи факультету (інституту)?	Щороку у письмовій формі./ 2 рази / 3-4 рази / Згідно плану.	
4. Чи раціонально, на ваш погляд, складений учбовий план факультету на весь період навчання студентів? Якщо ні, то що необхідно змінити?	Так – 7 / 70% опитаних Ні – 3 / 30% опитаних :Необхідно змінювати перелік дисциплін, які будуть відповідати рівню підготовки спеціаліста./ В основному раціонально, але є багато предметів, які можна вивести з навчальних планів./ Деталізацію заходів./	
5. Чи враховуєте Ви при складанні учбового плану на 5 років не лише логічну послідовність вивчення дисциплін, але і рівномірність навантаження на рік викладачів кафедр?	Так – 10 / 100% опитаних /, враховуємо, але в першу чергу рівномірність навантаження студентів	
6. Яке, на Ваш погляд, оптимальне навантаження на рік повинен мати викладач?	Відповіді коливаються від 400 до 1200 год./ - 960год./ 400 / 700/ 500-600 / 1200 /	
7. За якими критеріями Ви оцінюєте роботу завідувачів кафедр?	Виконанням їх службових обов'язків./ Вміння організувати навчально-виховний процес, створити нормальну виробничу обстановку на кафедрі./ Відданість справі./ Відсутність конфліктів, якість навч. Процесу./ по результа-там екзаменів./ і т.п.	
8. Якими заходами Ви підтримуєте належну трудову і виконавську дисципліну студентів?	Штрафні санкції./ Контроль /Адміністративними і соціальнопсихологічними методами/Подяки,стипендія,- відрахування	

продовження додатку Б

9. Яким чином Ви встановлюєте зворотній зв'язок із студентами з метою вияву належного проведення занять викладачами факультету?	Індивідуальні бесіди./ співбесіди / анкетування / опитуванням / разом зі старостами та студенським сенатом і т.п	
10. Що, на Вашу думку, необхідно зробити для поліпшення учбово-виховної і наукової роботи викладачів факультету (інституту)?	Покращення санітарно-гігієнічних умов, комп'ютеризація./ Конкурентна система при підписанні контракту з врахуванням сум чи студентів./ Підвищити заробіток викладачів./ Посилення контролю./і т.п.	
11. Чи задоволені Ви рівнем професійної підготовки випускників факультету?	Так – 7 / 70% опитаних	Ні – 3 / 30% опитаних
12. Як Ви мотивуєте працю викладача, навчання студента ?	Морально / Для викладачів моральне та матеріальне заохочення, для студента – це стипендія, можливість переведення з платної форми навч. на державну, усна або письмова подяка і т.п.	
13. Чи задоволені Ви умовами праці викладача і студента?	Так – 3 / 30% опитаних	Ні – 7 / 70% опитаних
14. Які вживаєте заходи для поліпшення умов праці викладача і студента?	Ця проблема може бути вирішена на державному рівні, у межах ВНЗ можливі лише косметичні зміни	
15. Чи задоволені Ви стилем керівництва ректора ВНЗ ?	Так – 10 / 100% опитаних	
16. Які, на Ваш погляд, типові позитивні моменти в управлінні : а) кафедрою - _____ б)ВНЗ - _____	а) Нормальні людські відносини / Вимогливість / Контроль б) Нормальне відношення до людей / Вимогливість / Контроль	
17. Відмітьте, будь-ласка, негативні моменти в управлінні: а) кафедрою – _____ б) ВНЗ - _____	а) Заангажованість / Лібералізм б) Лібералізм	
18.Ваша наук. Ступінь, звання, вік	7- к.економ.,пед., техн. наук, професори, 3- докт.наук, вік від 45 до 53 років	

Додаток В

РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ЗАВІДУВАЧІВ КАФЕДР ТДЕУ, ТНПУ, ТДТУ, ІФНТУНГ і РНУВГП (Вибірково опитано 20 зав. кафедр)

ЗАПИТАННЯ	ВІДПОВІДІ	
1. Чи узгоджуєте Ви план роботи кафедри із деканом факультету (інституту) і викладачами кафедри?	Так – 20 / 100% опитуваних	Ні - 0
2. Чи звітуєтесь про виконання плану роботи кафедри на раді факультету (інституту) і скільки разів на рік?	Відповіді коливаються 1-2 рази на рік	
3. Чи скореговуєте індивідуальні плани викладачів напередодні затвердження їх на засіданні кафедри?	Так – 20 / 100% опитаних	Ні - 0
4. Скільки разів на рік заслуховуєте на засіданні кафедри звіт викладачів про виконання їх індивідуальних планів?	Відповіді коливаються : 1-3 рази на рік	
5. За якими критеріями Ви здійснюєте оцінку учбової, наукової, виховної роботи викладача?	По кількості публікацій, захист дисертації, проведенні співбесід./ Рейтинг у студентів, кільк. і якість наук. публік./ Захист дисер., видані посібники, метод. літературу./ Виконання індив. плану, наявністю наук. продукції./Професіоналізм, сумлінність, людяність./ Сумлінного ставлення до своїх обов'язків./ За успішністю студентів, їх участі в олімпіад./ Решта відповідей т.п.	
6. Як стимулюєте працю викладача?	Персональна надбавка./ Критичним аналізом та відзначенням кращих./ Вдячністю./ Подяки і моральне заохочення./ Подяка і представлення до нагороди./ Створенням належних умов праці./ Усно і матеріально: (погодинна оплата і т.д.) / Тільки усно./ Решта відповідей т.п.	

продовження додатку В

7. Які заходи вживаєте при порушенні викладачем, трудової, виконавської дисципліни?	Адміністративні./ Розгляд на з/к, вимога пояснень, зауваження, подання декану, ректорату./ Сваримо./ Не було./ Дисциплінарні стягнення, що передбачені закон.-правов. Документами./ Ніяких./ Індив.бесіда, попередження, скорочення терміну контракту до мінімуму./ Решта відповідей подібні вказаним.	
8. Чи запобігаєте виникненню конфліктів на кафедрі, а при виникненні, яким чином Ви їх розв'язуєте?	Так – 20 : Співбесіди./ Педагогічним./ Не було таких./ Обговорення на з/к /Бесіди з викладачами./ Запобігати вин. конфл. важко, а реалізувати по мірі самоусвідомлення осіб, які їх створюють./Шляхом переговорів./ Організацією продуктивної діяльності і т.п.	
9. Скільки разів на рік Ви відвідуєте лекційні, семінарські заняття викладачів?	16 зав.к.- 1-2 рази, 4 зав.к. – 6-12 разів на рік.	
10. Чи плануєте роботу лаборантів кафедри на тиждень (місяць)?	Так – 12 / -60% опитаних	Ні – 8 / - 40% опитаних
11. Чи здійснюють лаборанти кафедри друкування результатів наукової і методичної роботи?	Так – 14 / 70% опитаних	Ні – 6 / 30% опитаних
12. Чи рівномірно Ви здійснюєте розподіл учбового навантаження викладачів на рік?	Так – 15 / 75% опитаних	Ні – 5 / 25% опитаних
13. Які вживаєте заходи для поліпшення умов праці викладача?	Оптимізація навчального навантаження./ Вивільнення від ручної роботи./ Це справа адміністрації, соціальний захист./ Не вживаю /Самостійно розпоряджатись часом./Комп'ютеризація./Побутові умови./ Шляхом закупівлі сучасних технологій навчання./ Планування + матер.-техн.умови./ Мінімальні-за відсутності коштів./ і т.п.	
14. Чи виявляєте піклування перед адміністрацією ВНЗ щодо покращення житлово-побутових умов викладача?	Так – 14 / 70% опитаних	Ні – 6 / 30% опитаних

продовження додатку В

15. Які заходи вживаєте для покращення стану здоров'я і умов відпочинку викладачів?	Ніяких./ Клопотання та надання путівок, організація колективного відпочинку./ Це справа адміністрації./ Через профком./ Через створення нормального морально психологічного клімату на кафедрі./ Відзначення різних урочин./ Решта відп. т.п.	
16. Як Ви вважаєте, чи доцільно здійснювати взаємовідвідування викладачами один одного?	Так – 15 / 75% опитаних	Ні – 5 / 25% опитаних
17. Відмітьте, будь-ласка, позитивні і негативні моменти в управлінні: а) факультетом – б) ВНЗ -	а) Регламентування./ Плановість, методичність, вимогливість./ Відсутність конструкторсько-технологічної і виробничої бази./ Авторитаризм./ Нормальна творча робота./ Демократія, чуйність і широта підтримки./ Вчасно розробляються розклади занять і екзаменів, але некомпетентність в управлінні./ Немає./ Розробка сучасного навчального плану та його реалізація./ Решта – т.п. б) Зарегламентованість вищестоячими органами./ Доступність, уважність, вимогливість, бачення перспектив розвитку, стратегічність./ Відсутня допомога аспірантам і докторам в підготовці дисертацій./ Демократичний стиль керівництва./ Некомпетентність деяких чиновників, які більше приносять шкоди ніж вирішення поточних справ./ Вважаю сучасну структуру ВНЗ не досконалою./ Дуже дбає про умови навчання студентів, але слабо про наукові/навчальні відрядження викладачів в інші ВНЗ./ Решта-т.п.	

Додаток Г

РЕЗУЛЬТАТИ АНОНІМНОГО ОПИТУВАННЯ ВИКЛАДАЧІВ ТДЕУ, ТНПУ, ТДТУ,
ІФНТУНГ і РНУВГП (Зі 100 опитаних заповнили відповіді 60)

ЗАПИТАННЯ	ВІДПОВІДІ	
1. Чи узгоджуєте Ваш індивідуальний план роботи із зав. кафедрою?	Так – 60 / 100% опитаних	Ні - 0
2. Для ефективного виконання індивідуального плану роботи, яке, на Вашу думку, повинно бути учбове навантаження на рік? Яке реальне навантаження у Вас?	Повинно: Лекц.- 50-100г.-26% - 120-200г.-10% -	Реально: -50-100год.-16% -110-200г.-20% -300-900г.-5%
Лекційне?	Семінар.-50-200г.-26%	-50-200год.-20%
Семінарське?	-250-500год.- 10%	-250-500год.-20%
Загальне?	-600-900год.-13%	- 600-1200год.-17%
	Загал.-200-600г.-22%	-200-600год.-10%
	-700-1000г.-27%	- 700-1000год.-33%
		- 1100-1500г.-13,3%
3. За якими критеріями повинна оцінюватись учбова робота викладача?		
а) середнім балом успішності студентів -	а) –13,3 %	
б) якісною успішністю студентів –	б) – 21,7 %	
в) % успішності студентів –	в) – 6,7 %	
г) результатом анонімного опитування ст.-	г) – 53,3 %	
д) свій варіант відповіді –	д) : За ступінню зацікавленості студентів даним предметом./ Оцінкою повинна бути та, яку дають викладачу кращі студенти, які хочуть отримати знання./ По оцінці курсових і дипломних робіт./ Оцінкою викладачів кафедри./ Студенти навчаються на платній основі і не зацікавлені в успішності./ Підготовкою навч.-метод. літератури./ За науковими роботами студентів./ За кількістю наук.праць./ Знаннями студентів, які можна визначити за контрольними замірами після вивчення курсу./	

продовження додатку Г

4. За якими критеріями оцінюють Вашу учбову, наукову, виховну роботу? Чи згодні Ви з даними крит. і оцінкою Вашої роботи?	-Так – 68,3% : Кількістю наук. праць./ За результатами наук.і навч. літератури./ За виконанням плану./ За якістю успішності і % успішності./ Обговорення на кафедрі, відгуки студентів./ За результ. Звітів./ Учбо-ву – за якістю читання лекцій та практичних занять; наукову- за кільк.опублікованих праць./ За наявністю захищеної дисертації, а не розуму і вмінням навчити студентів./ Сумлінність, скромність, участю у міжнар. конференціях./ Анкетування студентів./Від-ношенням студентів до занять./І тому подіб.	
5.Чи по справжньому Ви займаєтесь науковою роботою?	Так – 70 % опитаних	Ні – 30 % опитаних
6. Чи цікавить Вас наукова проблема, яку Ви досліджуєте?	Так – 98,3% опитаних	Ні – 1,7% опитаних
7.Чи оцінюють результати Ваших наук. досліджень за: а) кількістю друк.аркушів – б) кількістю і значимістю нових ідей, гіпотез,нових теорій – в) поставленням Вами нових проблем -	а) – 56,7% опитаних; б) – 33,3 % опитаних; в) – 10 %	
8. Скільки часу на рік Ви відводите на виховну роботу?	До 60 год.- 25 % опитаних До 100 год.- 5 % опитаних Решта 70 % опитаних зазначають, що займаються виховною роботою, але в годинах не визначилися.	
9) Як часто Ви звітуєтесь на кафедрі про виконання Вашого індив. плану роботи? Ваш звіт носить формальний характер, чи ні ?	1-2 рази на рік-76,7% 3 рази на рік – 20% Не визначились-3,3%	Формальний-10% Не формал.-38,3% Не визначил.-51,7%

продовження додатку Г

10. Чи вживаються якісь заходи з боку завідувача кафедри в разі невиконання Вами індивідуального плану роботи?	Так – 78,3% опитаних Не визначились -	Ні – 3,3% опитаних 18,4%опитаних
11. Чи задоволені Ви морально-психологічним кліматом на кафедрі?	Так – 78,3% опитаних І так і ні-3,3%	Ні-13,3%опитаних Не визначил.-5,1%
12. Як стимулюють(мотивують) Вашу роботу зав. кафедри, декан, ректор?	Так мотивують-50% : Посадою і з/пл./Увага з боку керівництва./ Грамоти, грошові премії./ Позитивним відношенням./ Прагненням і переконанням./ Оплатою праці./	Не мотив.-16,6% Не визнач.-33,3% Решта відповідей подібні вказаним.
13. За яких умов Ви працювали б краще, ніж зараз?	25%-При підвищенні зар. плати і зменшенні навантаження . 75%- дали в основному подібні відповіді: -Якби наука в Україні була більш прозора і комусь потрібна./ При вирішенні побутових умов./ За умови кращого технічного забезпечення./ Стажування за кордоном./Стимулювання праці./ При відборі більш кваліфікованого контингенту студентів./Решта-т.п.	
14. Чи виникали конфліктні ситуації між Вами і зав. кафедри? Якщо так, то з яких причин і як вони розв'язувалися?	ТАК -25% опитаних	НІ - 75% опитаних
15. Чи задоволені Ви умовами праці у ВНЗ? Якщо ні то вкажіть причини?	ТАК – 56,6% опитаних	НІ – 20% 23,3% - дали відповіді: Відсутні якісні технічні засоби навчання./ Умови наближені до колгоспу./ Аудиторії запуснені./ Відсутня бібліотека-недостатньо книг./ потрібен ком-

		п'ютер на кафедрі./ Недостатнє врахування побажань підлеглих./ решта – т.п.
16. Чи адміністрація ВНЗ (кафедри) піклується про поліпшення Ваших житлово-побутових умов?	ТАК – 18,3% опитаних	НІ – 71,7%, решта не визначились.
17. Чи піклується адміністрація ВНЗ (кафедри) про покращення стану Вашого здоров'я і умов відпочинку?	ТАК – 40% опитаних	НІ – 53,3% , решта опитаних не визначилися.
18. Які, на Ваш погляд, позитивні моменти в управлінні: а) кафедрою-	- демократичний стиль управління./ авторитетність і стратегічність./ справедливість./гуманність, культура і взаєморозуміння./ компетентність./ стимулювання до науко-вої роботи./ постійний контроль./ доброзичливе ставлення/ решта відповідей – т.п.	
б) факультетом (інститутом) –	- відсутність дрібязкової опіки./ лібералізм./ демократизм./ створення належних умов для навчального процесу./ стимулювання студентів до навчання./ технічна база./ і т.п.	
в) ВНЗ -	- Демократичний характер роботи ректора, проректорів./ доступ до інформації./ піклування про імідж ВНЗ./ зростання ВНЗ, розбудова./ доброзичливість./ європейський вибір ВНЗ (у планах розвитку)/ створення належних умов для проведення навчального процесу, покращення матеріальної бази./доступність./ решта – т.п.	

продовження додатку Г

<p>19. Будь-ласка, відмітьте негативні моменти в управлінні:</p> <p>а) кафедрою-</p>	<p>- диктат./ відсутність управління./ недостатній контроль за дисципліною./ недостатня вимогливість./ можливості кафедри в питаннях управління досить обмежені./ є потре-ба впровадження автоматизованої системи./ несправед-лива оцінка роботи викладачів./ негативне ставлення до членів колективу./ решта – т.п.</p>
<p>б) факультетом (інститутом) –</p>	<p>- відсутність гласності, щодо діяльності ф-ту./ ормаль-ність і недалекоглядність./ слабке відстоювання інтересів кафедр перед керівництвом ВНЗ./ більше самостійності у вступній компанії./ відсутність управління./ бажана строгіша дисципліна у деканаті, щодо студентів./ необмежена кількість Perezдач заліків і екзаменів./ і т.п.</p>
<p>в) ВНЗ -</p>	<p>- недостатня прозорість в управлінні./ недостатній конт-роль за виконанням прийнятих рішень./ бідність матері-ально-технічної бази через нераціональне використання грошових коштів./ якості та умовам навчання студентів не надається достатньої уваги./відсутність морального і мате-ріального стимулювання для переважної кількості викла-дачів (крім “вибраних”)/ керівництво за гонкою прийому втратило з поля зору викладача і його проблеми./ і т.п.</p>

продовження додатку Г

20. Відмітьте, будь-ласка, чи проводяться на кафедрі такі заходи:		
1) Раціонально, педагогічно виправдано складається план роботи кафедри -	ТАК – 76,7% опитаних	НІ – 18,3% опитаних
2) систематично (2 рази на рік) здійснюється контроль за виконанням кафедрального і індивідуального планів роботи -	ТАК – 88,3% опитаних	НІ – 5%
3) систематично (2-3 рази на рік) заслуховуються звіти викладачів про виконання індивідуальних планів роботи -	ТАК – 85%	НІ – 6,6%
4) постійно на засіданнях кафедри здійснюється аналіз усної підготовки студентів, обговорюється питання методичного і теоретичного рівня проведення занять зі студентами, що-річно ґрунтовно здійснюється аналіз результатів наукової роботи викладачів -	ТАК – 85%	НІ – 6,6%
5) приділяється належна увага виховній роботі зі студентами -	ТАК – 61,7%	НІ – 31,7%
6) постійно підтримується належний рівень трудової і виконавської дисципліни -	ТАК – 71,7%	НІ – 20%
7) оперативно розв'язуються конфліктні ситуації –	ТАК – 53,3%	НІ – 36,7%
8) справедливо оцінюється робота викладача –	ТАК – 55%	НІ – 38,3%
9) рівномірно розподіляється учбове навантаження –	ТАК – 56,6%	НІ – 31,7%
10) вміло застосовуються мотиваційні моменти в управлінні колективом -	ТАК – 48,3%	НІ – 43,3%
11) систематично проводиться теоретичний і методичний семінари викладачів -	ТАК – 70%	НІ – 21,7%

продовження додатку Г

<p>21.Що заважає Вашому професійному зростанню?</p>	<p>Знання того, що ти нікому не потрібний./ відсутність потреби суспільства в цьому./ побутові умови./ велике уч-бове навантаження./ відсутність управління та стимулювання./ стан здоров'я, завантаженість непотрібними проблемами різного характеру, бардак у державі./ житлова проблема./ брак коштів і часу./ решта відповідей - подібні попереднім.</p>
<p>22. Які стимули до праці є для Вас найбільш значимими?</p>	<p>Оцінка моєї роботи зі сторони студентів і співробітників./ повага студентів./ матеріальні-яко помічні./ моральні./ заробітна плата, справедлива оцінка моєї праці./ премії./ ува-га з боку керівництва./ визнання./ поєднання матеріальних і моральних стимулів./ відмінні знання студентів./ взаємо-розуміння, об'єктивність оцінювання, потреба у твоїй ро-боті./ рівень оплати праці./ Решта відповідей – подібні попереднім.</p>