

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	
1.1. Соціально-економічна сутність компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.....	10
1.2. Чинники та індикатори розвитку компетенцій персоналу вищих навчальних закладів.....	22
1.3. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу	37
1.4. Теоретичні основи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.....	48
Висновки до розділу 1	59
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	
2.1. Методи оцінювання компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.....	61
2.2. Діагностика результативності науково-педагогічної діяльності персоналу ВНЗ України.....	76
2.3. Використання практик мотиваційного механізму у розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу.....	98
Висновки до розділу 2	108
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ	
3.1. Концептуальна модель управління розвитком компетенцій науково- педагогічного персоналу.	110
3.2. Модель розподілу науково-педагогічного персоналу за компетенціями.	130
3.3. Удосконалення системи управління розвитком компетенцій науково- педагогічного персоналу як основа підвищення його конкурентоспроможності .	142

Висновки до розділу 3	155
ВИСНОВКИ.....	157
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	159
ДОДАТКИ.....	181

ВСТУП

Актуальність теми. Євроінтеграційні процеси в умовах сьогодення охоплюють дедалі більше сфер життєдіяльності суспільства. Чи не найбільше вони стосуються освіти, особливо вищої школи. Чіткий орієнтир України на входження в освітній простір Європи зумовив необхідність модернізації освітньої діяльності у контексті Болонського процесу. Низька конкурентоспроможність випускників більшості вищих навчальних закладів України на Європейському ринку праці зобов'язує нас ґрунтовно аналізувати європейські та світові тенденції реформування освіти. Нині роботодавців цікавить не людина з дипломом, а фахівець, компетентний виконувати складні завдання сьогодення, який володіє потенціалом до інноваційного розвитку, має здібності й бажання постійно поповнювати та оновлювати власний багаж знань, умінь і навиків упродовж усієї трудової діяльності. Водночас вважаємо за необхідне збереження в освіті кращих традицій та національних стандартів, а інтеграцію у Болонський процес спрямувати тільки на її розвиток. Тому на сучасному етапі назріла необхідність застосування нових, адаптованих до теперішніх економічних умов, методів і моделей управління, в основу яких покладений компетентнісний підхід.

Сьогодні не викликає сумнівів, що основою функціонування будь-якої організації є її персонал, а основою функціонування вищого навчального закладу – науково-педагогічний персонал. Управління розвитком компетенцій такої категорії персоналу сприятиме створенню потужного інтелектуального потенціалу, що забезпечить інноваційний розвиток економіки регіону та держави в цілому.

Таким чином, актуальність зазначеної проблематики в сучасних умовах, її недостатнє розв'язання та необхідність теоретичного обґрунтування і розроблення дієвих, науково обґрунтованих пропозицій щодо управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, мету та необхідні для її досягнення завдання.

Дослідження тих чи інших аспектів професійної самореалізації фахівців-економістів висвітлені у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених,

зокрема: загальні теоретичні питання про компетенції та компетентність – у роботах С. Бандура, Д. Богині, І. Бондаря, О. Богуцького, В. Васильченка, О. Грішнєвої, В. Данюка, Г. Дмитренка, М. Долішнього, І. Зімньої, А. Колота, Д. К. МакКлеланда, Е. Охотського, Л. Семеркової, С. Сотникової, В. Томілова, А. Хуторського та інших; питання про компетенції та компетентність у професійній діяльності фахівців різних напрямів перебувають у сфері уваги О. Козирева, О. Садон, Л. Одинець, О. Пейчевої, О. Кисельової, В. Бозаджієва, О. Черепанової, Ю. Варданян, А. Федосєєвої, Ю. Тукачова, Н. Яковлевої, В. Теніщевої, М. Красностанової та інших; питання про розвиток, формування, структурні моделі компетенцій та компетентності фахівців економічного профілю – у роботах А. Грушевої, Н. Кошелевої, І. Шерстньової, Л. Наумець, М. Тхуго, А. Фітьмової, М. Ільязової, С. Горобця і цілого ряду інших, однак питання сутності компетенції персоналу ВНЗ залишилися поза їх увагою. Економічними та управлінськими аспектами функціонування ВНЗ цікавляться науковці Л. Антошкіна, В. Боброва, Н. Верхоглядова, Т. Данилова, І. Іванова, І. Каленюк, Є. Князева, В. Кремень, Є. Качан, В. Куценко, В. Лазарєв, С. Мамонтов, М. Матвій, Т. Оболенська, Н. Ушакова, Т. Шульц, Г. Беккер, проте проблему управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ не достатньо розв'язано в теоретичному плані й не доведено до рівня практичного використання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідної роботи Тернопільського національного економічного університету в рамках держбюджетної теми «Еколого-ресурсні, соціально-економічні та демографічні основи сталого розвитку регіону» (державний реєстраційний номер 0110U001135), що здійснює кафедра управління персоналом та регіональної економіки Тернопільського національного економічного університету. А саме, автору належать розробки в частині поліпшення якісного складу науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів м. Тернополя, які відіграють провідну роль у забезпеченні

зростання фахового рівня їх випускників у контексті розвитку інноваційної економіки регіону.

Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування засад управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу та розроблення на цій основі концептуальної моделі вдосконалення їх розвитку у вищих навчальних закладах.

Досягнення наміченої мети зумовило необхідність окреслення та виконання наступних завдань:

- з'ясувати соціально-економічну сутність компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів;
- виявити чинники та індикатори розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів;
- проаналізувати результативність діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ України;
- виробити узагальнені практичні підходи до оцінювання компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів;
- визначити підходи до аналізу та оцінювання мотиваційного механізму розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу;
- розробити модель оптимального розподілу науково-педагогічного персоналу за компетенціями;
- побудувати концептуальну модель удосконалення управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ.

Методи дослідження. У дисертації використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *історичного та логічного* – для розкриття процесу становлення теорії компетенцій, визначення змісту компетенцій науково-

педагогічного персоналу; *методи аналізу й синтезу, теоретичного узагальнення* – для виокремлення складових компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ, обґрунтування підходу до формування та розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу; *методи економічного аналізу* – для виявлення особливостей умов формування компетенцій науково-педагогічного персоналу у ВНЗ; *методи дослідження операцій* – для моделювання та оцінювання компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ. Дані опрацьовані з використанням табличного редактора Microsoft Excel.

Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи України. Інформаційною базою дослідження є матеріали Державного комітету статистики України, Управління освіти і науки Тернопільської обласної держадміністрації, матеріали наукових періодичних видань, Інтернет – ресурси, власні розрахунки автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у новому вирішенні важливого науково-практичного завдання – подальшого розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій стосовно вдосконалення процесу управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів, що зводиться до таких пунктів:

уперше:

- розроблено концепцію управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу, котру представлено як упорядкований набір ідей, положень й адекватних їм методологічних основ щодо формування нового бачення процесу управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу, суть якої полягає в синтезі ресурсного і маркетингового підходів до побудови та реалізації компетенцій персоналу.

удосконалено:

- понятійний апарат системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу, а саме визначення таких понять як: «компетенції науково-педагогічного персоналу», «компетентність науково-педагогічного персоналу», «розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу» та

«управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу», що на відміну від існуючих визначень компетенцій персоналу, враховують специфіку діяльності науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів;

- систему чинників та індикаторів розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів, що, на відміну від існуючих має векторний характер та чітку соціально-економічну інтерпретацію;
- методи аналізу результативності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ України, а саме на відміну від існуючих, використано метод кластерного аналізу на основі багатокритеріальної схожості;

набули подальшого розвитку:

- обґрунтування концепції центрів компетенцій як особливих одиниць ВНЗ, що контролюють найважливіші напрями діяльності, акумулюють знання і знаходять способи їх максимально ефективного застосування у діяльності ВНЗ в частині забезпечення інтеграції знань та процесів з ефективними технологіями особистісного росту й ефективних комунікацій за зонами відповідальності;
- процес формування карти компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів у частині ідентифікації зон відповідальності груп науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні результати дослідження, які викладені у дисертації, доведені до рівня прикладних рекомендацій, зокрема концептуальна модель управління розвитком науково-педагогічного персоналу. Основні положення роботи можуть бути використані у вищих навчальних закладах при розробленні програм підвищення кваліфікації, стажування, підготовки проектів законодавчих і нормативно-правових актів із питань удосконалення діяльності ВНЗ та при формуванні кадрової політики ВНЗ.

Запропоновані методологічні підходи, методичний інструментарій застосовували у Тернопільському національному технічному університеті імені І. Пулюя, Тернопільському національному економічному університеті та ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» при вдосконаленні системи управління персоналом.

Зокрема, пропозиції автора використані у роботі Тернопільського національного економічного університету (Довідка про впровадження № 126-28/2593 від 19. 11. 2013 р.), Виконавчого комітету Тернопільської міської ради (Довідка № 3858/04 від 06. 11. 2013 р.), ДВНЗ «Тернопільський державний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України» (Довідка № 03/4645 від 13. 11. 2013 р.), Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (Довідка № 2/28-2935 від 14. 11. 2013 р.), Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (Довідка № 0520/01-55/16 від 13. 02. 2014 р.), ВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» (Довідка № 9 від 21. 02. 2014 р.), при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Ринок праці», «Економіка праці та соціально-трудові відносини».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в результаті якої автор зробила вагомий внесок у розвиток теорії і практики управління персоналом вищих навчальних закладів, що полягає в обґрунтуванні нових підходів до управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі використання концепцій управління компетенціями й знаннями. Особистий внесок автора у роботах, написаних у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць. Усі положення, що винесені на захист, є самостійними розробками автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження обговорені й схвалені на 11-ти Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, у тому числі:

1. Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації» (м. Харків, 2006 р.).

2. Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінський потенціал у системі економічного розвитку» (м. Луганськ – Алушта, 2007 р.).
3. Міжнародній науково-практичній конференції «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики» (м. Київ, 2007 р.).
4. Міжнародній науково-практичній конференції «Інституціональні аспекти функціонування трудового потенціалу» (м. Євпаторія, 2009 р.).
5. Науково-практичній конференції «Соціально-економічні та демографічні проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу регіонів» (м. Тернопіль, 2009 р.).
6. Науково-практичній конференції «Актуальные проблемы управления экономикой региона» (м. Кіров РФ, 2012 р.).
7. Міжнародній науково-практичній конференції «Управління економічним розвитком: проблеми теорії та практики» (м. Євпаторія, 2013 р.).
8. Науково-практичній конференції за міжнародної участі «Тенденції розвитку національного та міжнародного бізнесу в XXI столітті» (м. Євпаторія, 2013 р.).
9. Міжнародної науково-практичної конференції «Ділове та публічне адміністрування» (м. Євпаторія, 2013 р.).
10. Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» (м. Євпаторія, 2013 р.).
11. Міжнародній науково-практичній конференції «Государственная политика и реформы в экономической, правовой, социальной и информационной системах современного общества» (м. Євпаторія, 2013 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено в 14 наукових публікаціях, у тому числі 9 статей опубліковано у фахових наукових виданнях. Загальний обсяг наукових праць становить 3,4 д. а., з яких 2,6 друк. арк. належить особисто авторіві.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота містить три розділи, Вступ, Висновки, Список використаної літератури, Додатки. Загальний обсяг роботи становить 181 сторінок, 25 таблиць, 28 рисунків, 196 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Соціально-економічна сутність компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів

Нині в науковій еліті вже не викликає сумнівів те, що знання та інформація – це основна конкурентна перевага, а їх носієм є персонал. Уміння і можливість персоналу накопичувати, використовувати, передавати і розвивати знання визначаються його компетенціями. Це є важливим інструментом конкурентної переваги як персоналу, так і організації в цілому й спричиняє необхідність ідентифікації цього ресурсу, визначення шляхів його використання та розвитку.

Спроби встановити перелік вимог до «ідеального» працівника довели, що універсального, який би виявляв свої спроможності однаково за різних умов та обставин, на різних посадах та підприємствах, не існує. Таким чином, набір професійних характеристик працівників відрізнятиметься залежно від характеристик професії або посади, вимог конкретного робочого місця, що й привело до виникнення поняття «компетенції персоналу».

У досягненні високого рівня якості підготовки майбутніх фахівців винятково важливе значення мають державні стандарти вищої освіти, створені на компетентнісній основі. Значення компетентнісного підґрунтя змісту вищої освіти полягає в тому, що воно передбачає не тільки формування у майбутніх працівників високого рівня компетентності, під яким розуміють володіння людиною конкретними професійними знаннями, вміннями і навичками практичної діяльності, а й розвиток у них цих важливих якостей.

Компетентність персоналу – складна, багатоаспектна проблема, котра досі не є достатньо дослідженою. У сучасній науці нема загальноприйнятого визначення компетентності, хоча її концепцію активно розробляють.

Розв'язання проблеми сутності компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ значною мірою визначає можливості формування необхідних його кількісно-якісних характеристик з урахуванням перспектив їх розвитку. Теорія і практика управління освітніми системами задля забезпечення кінцевого результату на основі розвитку науково-педагогічного персоналу, високої якості освітніх послуг на шляху переходу від системи традиційного управління до самоорганізації зумовили активізацію наукового пошуку в даному напрямі.

Сфера вищої освіти України є ієрархічною системою, яка має різні цілі на різних рівнях ієрархії. Якщо основне завдання Міністерства освіти і науки України – задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих фахівцях, то на рівні вищих навчальних закладів (ВНЗ) продуктом їх діяльності є не лише надання високоякісних освітніх послуг, а й наукова діяльність. Розуміння якості навчального процесу у ВНЗ – багатоаспектне й характеризується показниками, якими є зміст освіти, форми і методи навчання, матеріально-технічна база, компетентність кадрового складу та ін.

Проаналізувавши наукові дослідження, ми виявили велику розмаїтість підходів до класифікації понять «компетентність» та «компетенції», вирізнення компонентів у структурі компетентності, класифікації компетенцій тощо.

Так, у доповіді Департаменту освіти, культури і спорту Ради Європи виділено п'ять ключових компетенцій, якими має володіти конкурентоспроможний, добре підготовлений спеціаліст незалежно від професії, країни проживання тощо:

- 1) політичні та соціальні компетенції, які характеризуються вмінням бути відповідальним, участю у спільному прийнятті рішень, регулюванні конфліктів ненасильницьким шляхом, участю у функціонуванні та поліпшенні демократичних інститутів;

- 2) компетенції, що стосуються суспільного життя (міжкультурні компетенції) та пов'язані з попередженням расизму, ксенофобії тощо;
- 3) компетенції, що стосуються ефективності усних та письмових комунікацій;
- 4) компетенції, пов'язані з інформатизацією суспільства, до яких належить володіння сучасними технологіями та критичне осмислення інформаційних потоків;
- 5) здатність навчатися протягом життя як основа безперервної професійної підготовки, а також особистого та суспільного розвитку [184].

Ця доповідь дала потужний поштовх розвитку так званого компетентнісному підходу в освіті, сплеску досліджень, пов'язаних із вивченням різних компетентностей/компетенцій.

На жаль, в «Економічній енциклопедії», вперше виданій в Україні, нема тлумачення економічної категорії «компетенції персоналу», не кажучи вже про компетенції науково-педагогічного персоналу ВНЗ. Тут розглянуте лише загальне визначення компетенції, під якою розуміють сукупність прав і повноважень, котрими наділені певний орган або посадова особа згідно з чинним законодавством і нормативними документами, статутами, положеннями [57, с. 321].

Як зазначила І. Зімня [61], аналіз робіт з компетентнісного підходу до управління персоналу дає змогу умовно говорити про три етапи його становлення в освітньому середовищі.

Перший етап характерний введенням у науковий обіг поняття «компетенція» (Н. Хомський, Р. Уайт) та створенням передумов для розмежування понять «компетентність/компетенція». Протягом цього періоду в науковий обіг вводять поняття «комунікативна компетентність».

На другому етапі поняття «компетентність/компетенції» вже використовують у теорії і практиці вивчення мов, у менеджменті, в навчанні спілкуванню, розробляють зміст поняття «соціальні компетенції/компетентності» (Дж. Равен, Л. Петровська).

Третій етап характерний появою робіт, в яких у загальному контексті психології праці та педагогічної психології поняття «професійна компетентність/компетенції» стають предметом всебічного вивчення. Наприклад, А. Маркова [98, с. 123] презентує структуру професійної компетентності вчителя, Л. Мітіна [111, с. 67] – дослідження педагогічної компетентності, І. Зімін [61] – компетентність соціального працівника.

Саме з цих робіт започатковані активні дослідження професійних і професійно значущих компетенцій та їх практичні впровадження в освітній процес та професійну підготовку.

На думку вітчизняних дослідників В. Плохія й А. Казановського, професійна компетентність служить інтегральним показником, що охоплює систему професійних компонентів, які є свого роду сполученими ланками, що об'єднують професійно важливі якості – рівень знань, умінь і практичних навичок робітника, здатність до професійної діяльності в умовах виробництва й забезпечення високоякісного виконання виробничих завдань [113, с. 96].

Однак з приводу такого тлумачення В. Лозовецька вважає, що компетентність фахівця зумовлена особливістю його професійної діяльності та охоплює насамперед професійні знання, вміння і навички, досвід роботи у певній галузі виробництва, соціально-комунікативні й індивідуальні здібності щодо забезпечення самостійності у здійсненні професійної діяльності [96, с. 15].

О. Грішнова під компетентністю має на увазі рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на потреби конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Вона вважає, що компетентність людини залежить від її ставлення до своєї роботи, від досвіду, старання та вміння поповнювати знання. Компетентність, або професіоналізм, може змінюватися у бік як підвищення, так і зниження [56, с. 533].

В інших виданнях О. Грішнова наголосила, що під кваліфікацією працівника розуміє сукупність його загальної та спеціальної професійної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду виконання в тих чи інших організаційно-технічних умовах визначених видів робіт певної

складності. При цьому вона у даному випадку розглядає компетентність як складовий елемент кваліфікації працівника [56, с. 533]. Такі тлумачення на думку автора потребують, звичайно ж, узгодження та охоплення проблем сутності компетенції персоналу, порівняно з поняттям «кваліфікація працівника».

Враховуючи складність, ієрархічність і багатоаспектність категорії компетенцій, М. Вачевський пропонує будувати систему компетенцій персоналу з погляду не лише форм і засобів, а й комплексного вирішення соціальних компетенцій (пов'язані із середовищем, життям суспільства, соціальною діяльністю особистості), мотиваційних компетенцій (пов'язаних з внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості), функціональних компетенцій (пов'язаних зі сферою знань, умінням оперувати науковими знаннями і фактичним матеріалом) [34, с. 164]. Як аргумент на користь цього підходу наведене твердження зарубіжних фахівців, котрі пропонують визначати компетенцію як взаємопов'язаний набір навичок, здібностей і технологій, що утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері, й може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях [54, с. 112]. Але таке трактування, на наш погляд, не дає змоги визначити елементний склад компетенцій персоналу ВНЗ, принципи їх формування, доцільність їхнього розвитку для забезпечення певного рівня унікальності ВНЗ на ринку освітніх послуг.

І. Зімня наголошує [61], що компетенції – це деякі внутрішні, потенційні, приховані психологічні новоутворення: знання, уявлення, програми (алгоритми) дій, системи цінностей і ставлень, які проявляються у компетентностях. Компетенції – це актуальні компетентності, що мають наступні характеристики:

- готовність до прояву (мотиваційний аспект);
- володіння знанням змісту компетенції (когнітивний аспект);
- досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних та нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект);
- відношення до змісту компетентності та об'єкта її застосування (ціннісно-смысловий аспект);
- емоційно-вольова регуляція процесу та результату прояву компетентності.

Таблиця 1.1

Визначення поняття компетенція

№ з\п	Автор, група авторів, джерело	Визначення поняття
1	Р. Бояцис [Цит. за: 42, с. 74]	Компетенція може бути мотивом, нахилом, навиком, аспектом сприйняття себе чи своєї соціальної ролі, обсягом знань.
2	М. Бомензат [Цит. за: 164, с. 179]	До компетенції належать навички, знання (освіта особистості) й манера спілкування.
3	С. Іванова [67, с. 109]	Компетенції – це індивідуально-особистісні характеристики, знання, вміння, навички, манера поведінки співробітника, а також його цінності й фактори мотивації.
4	С. Шекшня [175, с. 214]	Компетенція допомагає будь-якому працівникові виконувати певні виробничі завдання. Вона поєднує здібності та мотивацію працівника, пояснює поведінку на виробництві.
5	С. Уіддет, С. Холліфорд [132, с. 64]	Здатність, що відображає необхідні стандарти поведінки, є не чим іншим як компетенцією.
6	О. Іванов [Цит. за 73, с. 8]	Компетенція – це: - можливості працівника давати результати згідно зі стандартами, що відповідають його посаді; - головна характеристика людини, завдяки якій вона досягає ефективних або ж неперевершених результатів у роботі; - здібності, вміння і навички, що визначають можливості людини, яку оцінюють.
7	М. Гордєєв, М. Московчук, М. Соколов [48, с. 75]	До компетенції належать наступні елементи: теоретичні та професійні знання; навички виконання роботи й універсальні навички (комунікативні, управлінські і т. п.); здібності щодо засвоєння нових видів діяльності; ціннісні орієнтири і характеристики мотивації; індивідуальні характеристики та психофізіологічні особливості.

Джерело: с

Характеристики компетенцій, що запропонувала І. Зімня є на думку автора суттєвим кроком у впровадження компетентнісного підходу в освіті, оскільки дають змогу певним чином оцінювати та вимірювати компетенції, а відповідно, є засобом, завдяки якому можна розв'язувати проблеми, пов'язані з підвищенням якості освіти у загальному контексті нової парадигми результатів освіти, в управлінні персоналом та інших напрямках.

Американський психолог Д. К. МакКлеланд одним із перших визначив компетенції як базову якість індивідуума, що має обумовлююче відношення до ефективного або найкращого на основі певних критеріїв виконання роботи [188, с. 9]. До базових якостей автор відносить мотиви, психофізіологічні особливості чи властивості, Я-концепцію, знання, навички. На думку автора, компетенції мають відношення до глибокої та стійкої частини особистості й тому визначають поведінку в багатьох ситуаціях. Важливим є зауваження Д. К. МакКлеланда щодо розвитку компетенцій. Зокрема, компетенції, які сформульовані у термінах знань та навичок, так звані поверхневі компетенції, можна розвивати за допомогою тренінгу і навчання. Компетенції, які мають за основу цінності та мотиви, тобто глибинні компетенції, оцінювати й розвивати складніше, це потребує значних зусиль і ресурсів.

Компетентність передбачає демонстрацію вмінь у реальних робочих ситуаціях, а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. **Таким чином, можна узагальнити згадані визначення і прийти до висновку про те, що компетентність науково-педагогічного персоналу є сукупністю його компетенцій котрі визначають рівень досягнень особи в рамках наукової та педагогічної діяльності, тобто компетентність – це результат розвитку компетенцій, який полягає в раціональному виборі такого набору компетенцій за якого досягають найкращих результатів науково-педагогічної діяльності.**

У даному розумінні компетенції використовуються під час оцінки персоналу.

Зазначені твердження дають змогу встановити, що поняття «компетентність» і «компетенція» близькі й взаємозв'язані: щоби бути компетентним (уміти виконувати вимоги), треба володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості) [155, с. 216].

В найширшому розумінні компетенції – це якості персоналу, які визначають результативність його роботи. Ці особливості поведінки можуть охоплювати особистісні риси, характеристики темпераменту та емоційно-вольової сфери, рівень інтелекту й особливості розумової сфери людини, настанови, знання і складні навички. **Таким чином, компетенції науково-педагогічного персоналу – це професійні характеристики особи, знання, вміння й навички, що є необхідними і які вона демонструє під час науково-педагогічної діяльності (як компетенції не прийнято розглядати тривалість роботи персоналу на певній посаді (досвід роботи) та лояльність до організації).**

Варто підкреслити, що при визначенні компетенцій необхідно враховувати, насамперед, моделі поведінки, задані здібностями та особистісними якостями персоналу, а не лише професійними знаннями і вміннями. При проектуванні управлінських компетенцій це виправдано, оскільки вважається, що управління є самостійним видом діяльності. **Проте при оцінці фахівців, які займаються переважно інтелектуальною діяльністю, необхідно зачіпати сферу спеціальних знань, умінь і навичок (технічних компетенцій).** Тому моделі компетенцій, розроблені для фахівців, без урахування необхідних їм професійних знань не такі ефективні.

Складові компетенцій персоналу можна подати наступним чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові компетенцій персоналу

Джерело: складала автор

Можливості використання компетенцій у системі управління персоналом не обмежуються пошуком і добором персоналу. Формування компетенцій визначає напрям розвитку всієї системи управління персоналом, дає змогу підвищити ефективність оцінки персоналу, створити на ринку праці комунікаційний інструмент з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу ВНЗ. У даному контексті сукупність компетенцій допомагає сформувати модель компетенцій, яка описує якості, необхідні науково-педагогічному персоналові ВНЗ для його успішного функціонування.

І. Петрова зазначила, що: «Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та вмотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків» [126, с. 24]. Дане визначення охоплює складові, які важче виміряти та розвивати (вміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці й самовдосконаленні, лояльність, емоційна привабливість тощо), але саме вони в новій економічній парадигмі помітно впливають на збільшення і поліпшення результатів діяльності. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності [173, с. 409].

Визначальним моментом у формуванні компетенцій науково-педагогічного персоналу є те, що вони впливають на успішність, результативність роботи випускників, а отже, і на їх конкурентоспроможність також. Визначення та формулювання компетентності персоналу дає змогу цілеспрямовано розвивати компетенції і таким чином впливає на ефективність роботи персоналу і функціонування системи управління персоналом у цілому. Формування компетенцій допомагає визначати потенційні якості персоналу та відбирати успішніших працівників. Узагалі, компетенції сприяють побудові ефективної системи управління персоналом на основі використання сучасних форм і методів роботи з кадрами, таких як, навчання, оцінка і розвиток персоналу.

За часів домінування технологічного погляду на природу організації як основної ланки економіки, компетенції на рівні компанії (фірми, підприємства), здебільшого, не розглядали. Розвитком класичної ресурсної теорії стала спроба дослідників не тільки визначити роль наявних ресурсів організації з фіксацією їх стану та відповідності зовнішнім умовам, а й виявити її можливості використовувати ресурси для досягнення стратегічних завдань.

Дослідження всієї різноманітності термінологічних визначень поняття «компетенції персоналу» дає змогу зробити висновок про те, що згадане поняття ще не є до кінця визначеним. Це зумовлює необхідність його чіткого визначення та відокремлення від інших семантично близьких понять, які утворюють розуміння компетенції персоналу і допомагають визначити основні складові компетенції.

Російські дослідники Ю. Одегов і Г. Руденко під поняттям «компетентність» розуміють, окрім власне професійної, технологічної підготовки, ряд інших компонентів, котрі є в основному позапрофесійними або надпрофесійними. Це: знання, вміння, навички, уявлення, людські якості, стан здоров'я. Для з'ясування відмінності в сутності понять «компетентність» і «компетенція» вони наводять такий приклад. Те, що фахівець служби управління персоналом знає про працівника, техніку, технологію та організацію праці – це його компетентність у даних питаннях. Водночас те, як він відповідає на питання потенційного працівника, як надає йому додаткову інформацію – все це і визначатиме його ефективність як фахівця й належить до його компетенцій [122, с. 363]. Тобто Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко під компетенцією розуміють аспекти поведінки, які визначають компетентне виконання роботи.

Далі згадані дослідники зазначають, що компетенція – це комплексне поняття, котре охоплює особистісні особливості людини, її здібності, досвід, мотивацію, і, безумовно, поведінку, тобто як людина реалізує наявний у неї потенціал (здібності, особистісні риси, знання) у тому, що і як вона робить: як працює з інформацією (аналіз, виділення пріоритетів, висновки), як відстоює

свою позицію (наскільки вона наполеглива, наскільки переконлива у наведених аргументах), як налагоджує контакти та підтримує стосунки, як взаємодіє з клієнтами, підлеглими, колегами і т. д. [122, с. 365].

Таким чином, заперечуючи попередній висновок, згадані науковці фактично ототожнюють поняття «компетентність» та «компетенція». З урахуванням вищевикладеного поняття «компетенція» не є замінником понять «кваліфікація», «компетентність», «професіоналізм».

На нашу думку, компетенції безпосередньо стосуються посади, робочого місця працівника в організації, зміст вимог яких до нього визначають положенням про структурний підрозділ, його посадовою інструкцією, профілем посади, сферою професійної діяльності. Відповідаючи зазначеним вимогам, людина є компетентною на конкретній посаді чи робочому місці, у сфері професійної діяльності.

Однак, як ми вже підкреслювали, економічна категорія сутності компетенції персоналу ВНЗ як наукове поняття, що відображає інваріативний компонент особистості сучасного фахівця та сприяє успіху в його професійній діяльності, досліджена мало.

Розглядаючи ВНЗ як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно визначити, що для кожного управлінського рівня можна виокремити власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг ВНЗ у цілому. Це дає змогу стверджувати, що нині для успішного формування і реалізації довготермінового розвитку ВНЗ необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, їх відповідність стратегічним цілям і можливість управляти ними в динаміці. Саме їх ідентифікація, визначення якісних характеристик компетенцій різних рівнів, оцінка їхньої відповідності стратегічним цілям і, нарешті, управління розвитком ВНЗ на засадах управління його компетенціями є новим напрямком стратегічного менеджменту.

Отже, при визначенні змісту і складових компетенції науково-педагогічного персоналу ВНЗ, найвдалішими, хоча й обмеженими, є на наш погляд, такі основні вимоги:

- насамперед, компетенції персоналу не можна розробляти для позицій, яких ще не існує, та які тільки плануються. У цьому випадку моделі компетенцій не зможуть враховувати реальний досвід персоналу, його успіхи і поразки, а формування компетенцій перетвориться на теоретичний виклад функціональних обов'язків працівника. Це не дозволить ґрунтуватися на повній і всебічній інформації, надати повну характеристику посаді та компетенції працівника;
- формування компетенцій персоналу дає змогу отримати «концентрований екстракт» з досвіду роботи різних працівників. Аналітика цікавлять ті, хто виконує деяку роботу, і ті, хто може оцінити збоку успішність виконання даної роботи. Принципово важливим є те, що початкові елементи компетенцій «витягують» із живого досвіду «утримувачів» посади. Це дає гарантію працездатності моделі компетенцій. Одержані в результаті досвіду роботи персоналу знання певним чином обробляють для визначення найхарактерніших, ключових особливостей цього досвіду, які допоможуть сформувати модель компетенції. Потім усі складові майбутньої моделі компетенції групують у різних комбінаціях, доти, доки всі характеристики не «кристалізуються» і не утворюють визначену структуру. Це і є власне модель компетенцій, унікальне поєднання особливостей поведінки, критично важливих для успішного виконання певної роботи;
- компетенції формують, використовуючи спеціальні методи його аналізу.

Формування компетенцій науково-педагогічного персоналу дає змогу створити основу для функціонування всієї системи управління персоналом ВНЗ, що відбивається на кожному її елементі. В цілому формування компетенцій персоналу надає можливість:

- здійснювати планування персоналу;
- формувати кадровий резерв;

- складати програми навчання і розвитку персоналу;
- виявляти управлінський потенціал спеціалістів;
- прогнозувати успішність діяльності персоналу при зміні функціональних обов'язків.

Формування компетенцій персоналу дає змогу підвищити якість пошуку і добору персоналу, зробивши цей процес сфокусованішим та результативнішим. На основі визначення компетенцій керівництво ВНЗ спроможне визначити потенціал та здібності майбутніх працівників ще до того, як вони проявилися сповна; отже, не розглядати ті кандидатури, які за особовими та професійними характеристиками не задовольняють вимоги ВНЗ та посади.

Формування компетенцій персоналу допомагає визначити напрями і програми навчання персоналу, обґрунтовано формувати бюджет з навчання персоналу, зосередившись на розвитку критичних навичок та умінь, що забезпечить підвищення ефективності навчання персоналу.

Ми вважаємо, що таке розуміння категорії «компетенції науково-педагогічного персоналу ВНЗ» і реалізація запропонованих підходів дасть можливість виробити перспективну концепцію управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу та визначити роль і значення компетенцій персоналу як основи забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ.

1.2. Чинники та індикатори розвитку компетенцій персоналу вищих навчальних закладів

Глибокі зміни, що відбуваються в економіці України, зокрема у сфері праці та зайнятості, обумовлюють особливу роль вищої освіти, що набуває ознак стратегічного засобу забезпечення та підтримки необхідних структурних змін. Нині багато навчальних закладів навіть не володіють інформацією про те, як змінилися вимоги роботодавця до спеціалістів, яким має бути рівень їх

кваліфікації, знань, умінь, навиків, які вимоги вони висувають до випускників навчальних закладів, не кажучи вже про власних працівників.

Сучасні ВНЗ функціонують на багатьох споріднених ринках, як от: ринок інформації, ринок робочої сили, ринок освітніх послуг, ринок міжнародних освітніх послуг, ринок інтелектуальної власності, ринок інжинірингових та консалтингових послуг, проте пріоритетною сферою інтересів визначають ринок освітніх продуктів, на якому пропонують інноваційну систему знань, умінь і навичок. Зазначимо, що вища освіта – це діяльність, покликана задовольнити потреби суспільства у фахівцях, а споживачів в отриманні певної кваліфікації за відповідною спеціальністю. З урахуванням цього можемо виокремити одне із завдань освіти: через формування освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня населення відтворювати пропозицію на ринку праці. Чим вищий рівень розвитку країни, тим більше уваги приділяють освіті, оскільки вважають, що чим краща освітня підготовка робочої сили, тим вища її роль у виробництві, тим менше соціальних проблем, пов'язаних із зайнятістю, бідністю, злочинністю тощо. Освіта відіграє особливу роль у боротьбі зі структурним безробіттям, бо вона підвищує мобільність особистості, допомагає швидко освоїти нову спеціальність.

Таким чином, освіта впливає на ринок праці, адже сприяє підвищенню продуктивності праці й дає змогу виконувати роботу, яку неможливо було б здійснити, не маючи певних знань і навичок.

Але, з іншого боку, ринок праці впливає і на освітню галузь, поза як він слугує інструментом регулювання освітньої галузі, адже саме там генерується інформація, необхідна для прийняття рішень щодо спрямованості її розвитку. Беручи до уваги кількість вакансій або появу нових професій і вимог до працівників, освітня галузь визначає обсяг замовлень на підготовку певної кількості фахівців різних спеціальностей, створює нові напрями підготовки, відповідно до сучасних вимог ринку, а також формує систему підвищення кваліфікації кадрів.

На нашу думку, основною метою освіти є набуття людиною соціокультурного досвіду, що має забезпечувати науково-педагогічний персонал. Досягнення нової якості освіти сьогодні пов'язане з необхідністю цілеспрямованого виховання інтелектуальної і творчої еліти суспільства. Роботодавець очікує отримати від вищої освіти компетентного працівника, держава – законослухняного громадянина, суспільство – особистість, здатну до ефективної соціальної діяльності, а студенти – можливість розвитку їх особистісних якостей та перспектив у професійній діяльності. Досягнення цієї мети можливе за рахунок переходу до компетентісно-орієнтованого змісту освіти.

Початком запровадження компетентісного підходу в освіті прийнято вважати роботу Комісії ЮНЕСКО, яка ще в 1972 році окреслила чотири «стовпи освіти»:

- навчити вчитись і користуватися знаннями, тобто отримувати освіту впродовж життя, глибоко працювати у своїй вузькій сфері, маючи досить широкі загальні знання;
- навчити виконувати роботу, користуючись не тільки стандартними навиками, а й у рамках формального і неформального досвіду справлятися з різними завданнями і роботою в команді;
- навчити жити разом, розвиваючи розуміння інших людей, їх прагнення до незалежності, навчити залагоджувати конфлікти, виконувати спільні проекти, зміцнювати взаєморозуміння та мир;
- навчити розвивати свої особистісні якості, здатність діяти самостійно, керуючись особистими переконаннями та особистою відповідальністю.

Вищий навчальний заклад у даному дослідженні ми розглядаємо як організацію, що працює у сфері надання послуг.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», вищим навчальним закладом вважається освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми вищої освіти за певними освітніми та освітньо-

кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність.

Питанню формування компетентності персоналу в економічній сфері діяльності присвячено багато досліджень, проте використання поняття «компетенції науково-педагогічного персоналу» не достатньо розглядали в освітніх організаціях. Зокрема, вищі навчальні заклади готують фахівців для національної економіки, а для їх навчання й виховання необхідно мати компетентних науково-педагогічних працівників, які становлять персонал вищого навчального закладу.

Тому в сучасних умовах Україні потрібний новий підхід до формування якості освітніх послуг, зокрема через розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ. Така необхідність викликана також і недостатньою теоретичною розробленістю системи компетенцій персоналу ВНЗ і великою практичною значимістю зовнішніх, внутрішніх та внутрішньоособистісних чинників, що впливають на управління компетенціями персоналу ВНЗ.

Якщо розглянути сутнісні характеристики формування у вищому навчальному закладі науково-педагогічного персоналу, то можна виділити чинники, що впливають на професійний розвиток науково-педагогічних працівників, зокрема, отже, і на якість підготовки майбутніх фахівців.

Чинники, що впливають на управління персоналом, розглядали зарубіжні вчені: Е. Алессандра, М. Альберг, Ф. Герцберга, М. Мескон, Ф. Хансейкер, Ф. Хедоури, Т. Базаров, Ф. Бородкін, Б. Генкин, І. Дуракова, Б. Єрьомін, С. Каверін, А. Кибанов, Ю. Красовський, Ю. Одегов, І. Пономарьов та ін., а також такі вітчизняні науковці як А. Колот, В. Петюх, Е. Лібанова, М. Семикіна та ін., проте цілісний підхід до розроблення системи управління розвитком компетенцій персоналу та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень у галузі вищої освіти поки що не склався.

Чинники, що впливають на формування компетентності персоналу загалом, можна класифікувати так (Рис. 1.2):

За джерелами впливу.

До зовнішніх чинників, що впливають на розвиток компетентності науково-педагогічного персоналу, належать законодавство, матеріально-технічна база, міжнародні зв'язки, Болонський процес, моральне і матеріальне стимулювання, професійний розвиток кар'єри.

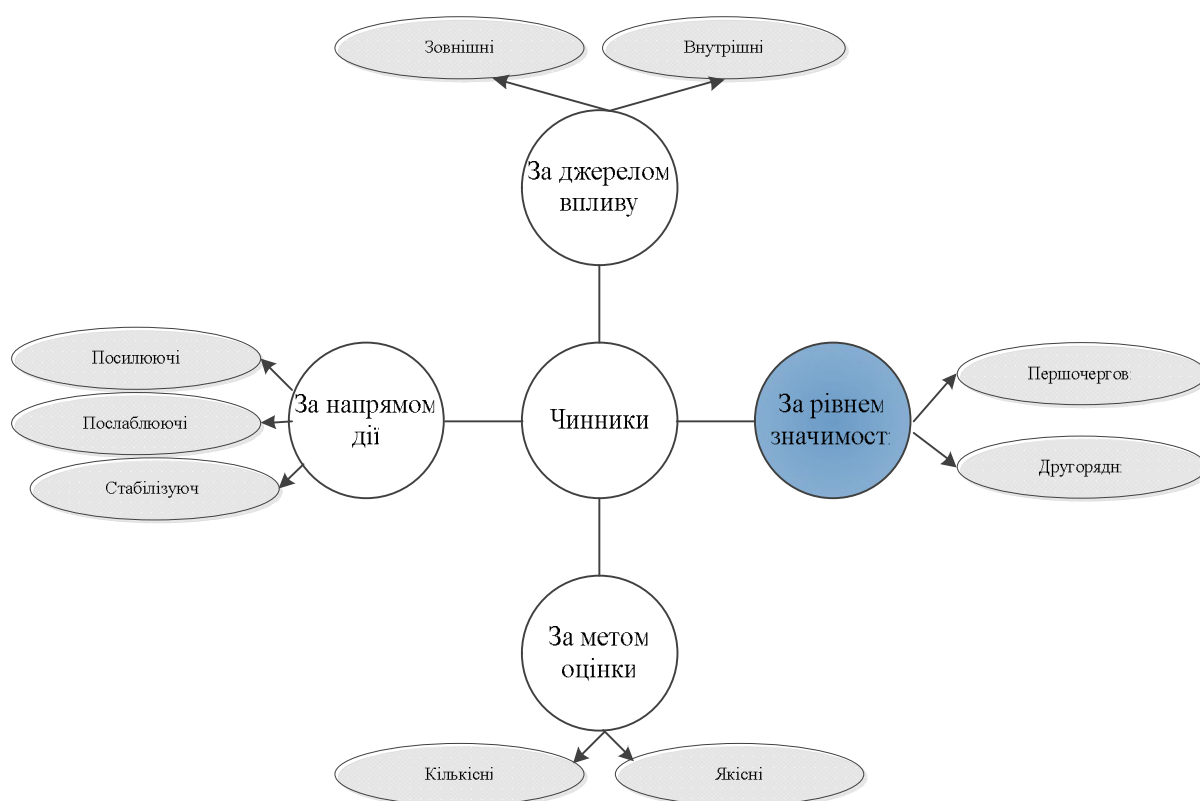


Рис. 1.2. Узагальнена класифікація чинників впливу на компетентність персоналу

Джерело: склала автор

До внутрішніх чинників, що формують компетенції науково-педагогічного персоналу, ми відносимо педагогічну та інформаційну культуру, творчий потенціал, стійкість до стресових ситуацій, критичне оцінювання власної професійної діяльності, освіту.

За напрямом дії.

До чинників, що позитивно впливають на рівень розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу, тобто посилюючих, належать:

По – перше, стажування – один з найважливіших елементів професійної підготовки, що допомагатиме передати спосіб мислення практиків студентам і перейти до виконання завдань на практичному матеріалі. Керувати таким стажуванням має безпосередньо очільник компанії, оскільки саме він якнайповніше володіє інформацією про необхідний йому персонал і знає, якої він має бути якості. Крім того, стажування не може бути навчальним, ознайомчим. Його завдання – вирішення реальних, практичних питань компанії і реалізація інноваційних проектів. Стажування дасть результат у тому випадку, коли відбуватиметься в організаціях, що успішно займаються своєю діяльністю та є конкурентоспроможними на ринку. Це стане корисним обом сторонам: а) з позиції узгодження питань професійної освіти; б) забезпечить своєчасний обмін інформацією, що сприятиме створенню єдиного інформаційного простору з питань кадрового забезпечення компанії.

По-друге – наявність базової вищої освіти для викладачів, що гарантуватиме високоякісне і кваліфіковане викладання профільних дисциплін кафедри та розширить можливості працевлаштування кращих випускників з подальшим зарахуванням до аспірантури.

По-третє – наявність практичного досвіду роботи на виробництві, що забезпечить всебічну обізнаність викладача ВУЗ з тією проблематикою, яку він вивчає, і дасть можливість наводити студентам практичні приклади при викладанні дисциплін.

Четверте – тривалість та періодичність практичного досвіду на виробництві. Для науково-педагогічного персоналу винятково важливе значення має не лише стаж науково-педагогічної діяльності, а й досвід практичної роботи у своїй галузі (досвід науково-педагогічної роботи може бути значним, а працівник не ознайомлений із новими технологіями галузі).

П'яте – знання іноземних мов, що забезпечить працівникові можливості вільного доступу до оригіналів фахових зарубіжних видань і дасть можливість бути в курсі останніх світових новинок у своїй галузі.

Шосте – стажування за кордоном за своєю спеціальністю одночасно сприятиме значному розширенню фахових знань, допоможе порівняти способи та методи навчання, збагатити свою професійну діяльність, чи хоча б просто зав'язати ділові знайомства.

Сьоме – участь у виконанні держбюджетних та госпдоговірних тематик.

До чинників, що послаблюють рівень розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу, належать відсутність мотиваційного механізму, відсутність програм розвитку персоналу, низька оплата праці, неможливість розвитку кар'єри тощо.

До стабілізуючих чинників належать законодавство, Болонський процес, належна матеріально-технічна база, міжнародні зв'язки та інші.

За рівнем значимості.

Першочергові чинники – це законодавство, освіта, матеріально-технічна база, мотиваційний чинник, який є основою успішної професійної діяльності. Процес розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ необхідно належним чином стимулювати з використанням усієї системи моральних і матеріальних стимулів. Зазначимо також, що зацікавленість у досягненні високих результатів професійного розвитку можливе лише в тому випадку, коли моральне стимулювання є вдалим доповненням до матеріального.

До другорядних чинників належать клімат у колективі, адаптація персоналу, досвід, конфлікти і перевантаження на роботі, керівництво, поведінка керівника, ступінь централізації, ставлення до співробітників, тощо.

За методом оцінки.

До кількісних чинників впливу на рівень розвитку компетенцій персоналу відносимо кількість опублікованих наукових праць (у т. ч. і в зарубіжних виданнях), кількість монографій, кількість патентів, отриманих у відповідних відомствах (у т. ч. і зарубіжних) тощо.

До якісних чинників належать наявність наукових ступенів, учених звань, освіта тощо.

Отже, чинники впливу на розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу є інструментами, за допомогою яких кожен ВНЗ може побудувати власну систему стратегічного управління персоналом.

Виконуючи завдання розвитку компетенції в системі управління персоналом ВНЗ, треба створювати для цього відповідні умови, тобто необхідно враховувати вплив зовнішніх, внутрішніх і внутрішньоособистісних чинників на управління компетенціями. У зв'язку з цим виникає необхідність обґрунтування створення системи розвитку компетенцій як інструменту управління персоналом, що охоплює функціональні чинники (характеристика робочих місць, задоволеність роботою, усвідомлення своєї ролі, конфлікти і перевантаження на роботі), організаційні (робоче середовище, мотивація праці, керівництво, поведінка керівника, ступінь централізації, ставлення до співробітникам) та незалежні (якість роботи, яку вимірюють кількістю працевлаштованих за фахом випускників, якісними показниками навчання, кількістю опублікованих наукових праць тощо).

Відповідно до чинного законодавства посади педагогічних і науково-педагогічних працівників можуть обіймати особи з повною вищою освітою, які пройшли спеціальну педагогічну підготовку і зобов'язані постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію.

Освіта є одним із основних чинників розвитку компетенцій не тільки науково-педагогічного персоналу, а й людини. Сукупність знань, практичних навичок та здібностей працівників будь-якої організації становлять її людський капітал. Використання людського капіталу значною мірою можна відстежити у вищих навчальних закладах, де накопичений викладачем певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій сприяють не тільки зростанню особистих доходів, а й впливають на виховання майбутніх фахівців. Однією з найважливіших складових людського капіталу є знання. Перетворення знань у капітал означає, що володіння ним дає змогу одержувати регулярний прибуток від його використання всіма суб'єктами (індивідами, організаціями) – носіями знання. Давати дохід спроможні тільки ті знання, що характеризують потенціал його носія. Індикатором такого знання є компетентність.

Освіта має спрямовувати результати на досягнення критерію компетентності, що ґрунтується на знаннях. В умовах прискорюваного старіння знань вища освіта є стратегічним пріоритетом і повинна мати дві рівні мети:

- 1) формування дієвих складових фундаментальних знань – ключових компетенцій;
- 2) формування ключових компетенцій, інваріантних стосовно конкретної (освоєної в процесі навчання) галузі знань, тобто навичок керування знаннями, соціальної взаємодії, навичок активної і пасивної адаптації тощо.

Також важливим є усвідомлення того, що знаннями можна управляти. Нині вже існують ефективні моделі у сфері управління знаннями, що значною мірою впливають на формування якісного чинника людського капіталу, зокрема у вищому навчальному закладі.

Якщо розглядати вищий навчальний заклад як організацію, то можна говорити про рівень знань науково-педагогічних працівників як один з елементів організації, тобто складової людського капіталу; також своєрідністю такої організації можна визначити надання освітніх послуг іншим, що становитимуть людський капітал організацій, в яких працюють або будуть працювати. Таким чином, від рівня знань як одного з головних чинників компетентності науково-педагогічних працівників залежить якісний склад людського капіталу не тільки вищого навчального закладу, а й будь-якої іншої організації. Але компетентна дія без компетентного знання стає неможливою. Тому, на думку деяких учених, знання – це накопичені передумови для дії. Знання – це цілеспрямована координована дія [38, с. 221]. Всі дії є знаннями, всі знання є діями. Виділяють наступні групи навичок, якими повинні володіти особи, котрі мають знання:

- 1) навички отримання знань, що пов'язані зі здатністю опановувати ними в умовах їх старіння й зростання обсягів інформації (де шукати знання, коли їх поновлювати, визначати, які знання потрібні наразі, а які – у майбутньому);
- 2) навички створення знань: проектування, проведення досліджень й аналізу інформації, відтворення ефективної взаємодії;

3) навички організації знань: структурування неорганізованих обсягів знань й оформлення їх у форму, доступну для наступного аналізу;

4) навички використання знань: розв'язання проблем, створення нових продуктів (послуг), збільшення цінності товарів (послуг) для споживачів, поширення знань [38, с. 221].

У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття «знання», а саме «розуміння або наявність інформації», «накопичення досвіду», що досить важко конкретизувати. Відповідно до словника М. Вебстер трактує термін «знання» як «факт або стан знання, набуті через досвід або асоціацію» й «широке коло інформації» чи «передчуття обставини або стану майбутньої ситуації чи факту, що ви отримуєте через обмірковування» [196, с. 630]. Із наведених визначень випливає, що термін «знання» визначити складно, так само, як і пояснити, як знання можна отримати або як ними можна керувати.

Поняття «управління знаннями» (від. англ. Knowledge Management, KM) уведено в обіг наприкінці 1980-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації особливо загострилася, ставши критичною.

Головна передумова, що зумовила нагальну потребу в управлінні знаннями, полягала у тому, що зростаючий обсяг набутої інформації можна було, принаймні потенційно, багаторазово використовувати. Лоренс Прусак, засновник Інституту Керування Знаннями в IBM, звернув увагу на додаткові причини зростаючого зацікавлення до управління знаннями, особливо до знань, які можна передавати за допомогою Інтернету й новітніх технологій; ключовою причиною з усіх є глобалізація, темп якої значно збільшився [190, с. 1003].

Зміщення акцентів від набуття знання до продуктивного його використання віддзеркалено у зміні індивідуального фокусування на суспільне. Центральним завданням тих, хто управлятиме знаннями, є визначення кращих шляхів культивування, підтримування й використання знань на індивідуальному та організаційному рівнях. Іншими словами, треба забезпечити, щоб необхідне знання потрапляло до потрібних людей у слушний час, та допомагати людям ділитися знаннями й використовувати їх так, щоб вони поліпшували роботу

організацій [179, с. 63]. Специфіка використання КМ полягає у застосуванні знань для самого знання. Вчені пропонують інтегровану модель управління знаннями. Вона ілюструє суттєві компоненти управління знаннями і взаємозв'язки між ними. Ця модель є адаптованою версією моделі М. Хандзика [189], у якій запропоновано два типи організаційних чинників: організаційне середовище (зокрема, лідерство й культура) та організаційну інфраструктуру (інформаційні й комунікаційні ресурси), що можуть активізувати або ж стримувати процеси, пов'язані зі знанням (створення, передавання, використання тощо), й сприяти розвитку організаційного знання. Ця модель передбачає вплив загального організаційного середовища на вибір технологічної інфраструктури для підтримки процесів, що пов'язані зі знанням. Також модель охоплює ланцюг зворотного зв'язку, акцентуючи потребу в постійному вимірюванні знань та регулюванні потенціалу стратегій у часі.

Організаційне середовище є особливо важливою практичною складовою управління знаннями. Таке середовище, що базоване на стимулюванні отримання знань, певним чином виявляє себе у термінах сильної підтримки лідерства та в організаційній культурі співробітництва. Серед прикладів ефективної підтримки лідерства можна назвати визнання центральної ролі управління знаннями в організаційній стратегії, заохочування навчатися, підтримку й розвиток наявних компетенцій, створення нових, розроблення планів використання людських ресурсів та схем винагородження й стимулювання, ґрунтованих на особистому внеску до розвитку організаційного знання. Високий рівень визнання важливості КМ є стимулюючою новиною.

До ознак культури співробітництва належить середовище, що уможливорює поділ знань та сприяє йому, в якому існує клімат відкритості й довіри; головною метою управління знаннями є утворення ціннісного іміджу праці. Крім того, має бути гнучкість і потяг до керування процесом навчання та середовище, де співробітники перебирають на себе відповідальність за власне навчання. Загально прийняте, що технологічна інфраструктура має потенціал сприяння процесам, котрі пов'язані зі знанням, як платформа для утримання й поділу знань. Окрім

того, існує низький рівень практичного впровадження процесів, пов'язаних зі знаннями. Організаційне знання, що підтримується або ні, зростає завдяки низці взаємопов'язаних процесів утворення, передавання й використання знань.

ВНЗ, де ці процеси застосовують на практиці, можуть мати деякі з таких ознак: систематична ідентифікація прогалин у знанні й чітко визначені технології їх знаходження та ліквідації, розроблення складних і етичних механізмів збирання спеціальної інформації (розвідувальних даних), а також залучення всіх співробітників до пошуку ідей, формалізація процесу накопичення й передавання знань, у т. ч. документування й навчання; оцінювання й поширення мовчазного знання у межах організації заохочуванням до експериментування й спілкування.

Академічні працівники, безумовно, добре визнають важливість цих процесів. Така структурна модель чітко підкреслює необхідність тривалого вимірювання знань для моніторингу й корегування (регулювання) організаційної стратегії менеджменту знань у часі. Отже, за умов уважного планування й упровадження в практику, будучи узгодженим із цілями ВНЗ та його базовими компетенціями, КМ уможливить вивільнення ресурсів організаційного знання, що приведе до загального успіху.

Управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ потребує моніторингу їхнього стану і прийняття своєчасних кадрових рішень з відповідною інформаційною, організаційною, економічною та правовою підтримкою, тобто розроблення системи управління ними. **Систему управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу слід розглядати як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових методів цілеспрямованої дії на персонал ВНЗ за рахунок їх інтегральної оцінки.**

Система функціонує на підставі ієрархічної сукупності оцінок початкових, проміжних та кінцевих результатів прийняття й реалізації управлінських рішень, що приймає управлінський персонал.

Ми цілком поділяємо думку про те, що під критеріями оцінки варто розуміти соціально-економічні показники професійних якостей та результативності діяльності персоналу [26, с. 15].

Як ми вже з'ясували, компетентність персоналу є не що інше, як сукупність компетенцій. Із врахуванням цього, компетенції необхідно розглядати як комплекс сформованих у процесі професійної освіти або в результаті накопичувального практичного досвіду можливостей ефективної поведінки у професійній діяльності й у визначених життєвих ситуаціях. Ці можливості визначаються комплексом знань, умінь, навичок, розуміння техніко-технологічних процесів, готовністю до виконання професійних функцій.

Зазначимо, що компетенції набуває персонал під час навчання, а також накопичує їх у процесі практичної діяльності та соціального життя. У зв'язку з цим прийнято говорити про якість компетенцій, сформованих у результаті професійного навчання. Тому провідними компетенціями ми вважаємо: загальні, професійні та ключові.

Загальні компетенції – це базові знання, що є обов'язковими для широкого кола професій відповідного напрямку. Вони зумовлюють необхідність володіння таким рівнем знань, умінь і навичок, які допомагали б майбутнім кваліфікованим робітникам легко орієнтуватися в сучасних технологіях, обладнанні, матеріалах; швидко «переключатися» з одного виду діяльності на інший; проявляти творчу активність у виготовленні продукції, самостійність і високий рівень розуміння сутності соціально-економічних та психологічних відносин, що склалися в організації.

Професійні компетенції охоплюють: знання технологічних процесів виготовлення продукції; вміння виконувати прийоми технологічного процесу; дотримання технологічних вимог щодо високоякісного виготовлення продукції; дотримання безпечних прийомів праці; освоєння додаткових кваліфікацій з професії; забезпечення високої культури праці; вміння контролювати якість продукції, усувати дефекти, а також неполадки в обладнанні та пристроях.

До ключових компетенцій належать навички, необхідні для успішного функціонування в суспільстві, а також для безперервного оволодіння змістом професійної освіти впродовж життя. До них відносимо і соціальні навички, зокрема: здатність до співробітництва, вияву ініціативи; творчий підхід до професійної

діяльності; вміння сприймати і передавати інформацію; терпимість до іншої культури, користування сучасними засобами зв'язку; повага до праці інших тощо.

Нині критерії оцінювання компетенцій персоналу ВНЗ часто суб'єктивні й слабо визначені через нечіткість їх економічної інтерпретації. Ці критерії застосовують не системно і лише для статистичної оцінки особистих якостей співробітників. Якщо до такої категорії персоналу ВНЗ, як категорійні спеціалісти, старші лаборанти, завідувачі навчальних лабораторій, методисти та інші висловлюють загальні вимоги, як от наявність вищої освіти, котрі передбачені Законом України «Про вищу освіту», то компетентність науково-педагогічного персоналу ВНЗ необхідно оцінювати протягом певного періоду, відповідно до якості виконання конкретних завдань або проектів.

На основі викладеного пропонуємо наступну систему індикаторів оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу за складовими (рис. 1.3), який ми вважаємо першим етапом управління розвитком компетенцій персоналу.

Система критеріїв, яку застосовують для оцінки науково-педагогічного персоналу ВНЗ, повинна бути якісно структурована, мати векторний, тобто багатоаспектний характер, чітку соціально-економічну інтерпретацію, властивості повноти та несуперечності, бути відкритою до змін і адаптації.

Тому загальну базу критеріїв доцільно сформувати на підставі конкретної системи, яка враховує специфіку діяльності ВНЗ. Будь-який критерій повинен мати такі загальні властивості, як незалежність, вимірність та інформативність. Залежність між оцінними критеріями не дозволяє достовірно оцінити різницю між якісними особливостями науково-педагогічного персоналу ВНЗ. Вимірність припускає використання для оцінки за критеріями шкал вимірювання не нижче за рангову шкалу. Інформативність критеріїв полягає в можливості визначення і подальшої зміни ступеня наявності вимірюваної якості науково-педагогічного персоналу ВНЗ, моніторинг оцінки компетентності персоналу ВНЗ в просторі й часі. Для побудови та обґрунтування бази системи критеріїв оцінювання компетентності персоналу ВНЗ пропонуємо використовувати метод системного аналізу, який дає змогу змінити систему декомпозиції інтегральної оцінки

науково-педагогічного персоналу ВНЗ відповідно до конкретних кількісних критеріїв.



Рис. 1.3. Система індикаторів оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ

Джерело склала автор.

Компетентність персоналу проявляється на трьох рівнях: на рівні представлення і розуміння, коли працівник уже має знання, навички і вміння, але ще не має досвіду їх застосування; рівні високоякісного виконання посадових функцій, коли суб'єкт професійної діяльності має досвід реалізації доручених завдань; рівні креативної екстраполяції, що дає змогу фахівцеві переносити ефективні способи і методи інших сфер соціальної діяльності на свою діяльність, а також синтезувати нові форми, методи й способи ефективної реалізації виробничих завдань та функцій.

1.3. Методичні підходи до формування мотиваційного механізму розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних результатів продуктивної діяльності персоналу. Поняття мотивації охоплює сукупність чинників і процесів, що забезпечують виникнення у персоналу прагнення до досягнення конкретних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі й потребує ситуативної реакції на явища і процеси, що відбуваються у ньому. В процесі ситуативного розвитку мотивації персоналу оцінюють можливість і визначають спосіб досягнення необхідного результату його діяльності.

Ефективний механізм мотивації розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу може бути створений в умовах свободи вибору кожною людиною потрібних їй видів і форм діяльності та в умовах вільного розвитку особистості.

Мотиваційний механізм можна розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення намічених цілей. Структура і складність мотиваційного механізму управління мають відповідати структурі та ступеню складності цілей вищого навчального закладу, тому формувати такий механізм, як

складову комплексного механізму управління ВНЗ, ми пропонуємо на основі наступної сукупності системних принципів:

1. Кожній меті на всіх рівнях системи цілей управління ВНЗ має відповідати певний мотиваційний комплекс, що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, початковим для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої ієрархії цілей. Цей процес ітеративний, адже мотиви є засобами досягнення цілей. У ситуації, коли на певному етапі досягнення мети неможливо сформувати необхідний і достатній для її досягнення мотиваційний комплекс, така мета потребує перегляду та узгодження з реальними можливостями мотивації.
2. Різноманітність і специфіка діяльності науково-педагогічного персоналу та особистісних характеристик зумовлює необхідність формування специфічного мотиваційного механізму, а не спрощеного підходу, коли при розв'язанні проблеми обмежуються окресленням цілей і визначенням потреби у ресурсах для їх досягнення (на виробничих підприємствах, зокрема), вважаючи, що наявний мотиваційний механізм використання ресурсів є ефективним для досягнення всієї множини цілей.
3. Мотиваційний механізм як система має володіти властивістю раціональної цілісності та відособленості елементів. Зокрема, між собою пов'язані й оплата праці, й рівень зайнятості, й ступінь соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів – приводить до необхідності зміни змісту інших. Водночас необхідно забезпечувати певний ступінь відособленості елементів, щоб зміну змісту того або іншого елементу певною мірою компенсувати іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде високою. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці та диференціація її оплати залежно від умов праці.
4. Мотиваційний механізм повинен містити елементи з різним життєвим циклом: з тривалим, тобто ті, що змінюються тільки із зміною природи людини (культурні, моральні й т. п.); коротким, тобто ті, що змінюються зі

змінюю соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим та коротким циклом.

У працях [83, 55, 168], що присвячені дослідженням психологічних механізмів мотивації, зазначено, що певні цілі людини стають її намірами, фіксуються і набувають рис потреби. Наміри на тривалий період визначають тривалі життєві плани людини, що є відображенням комплексу цінностей. Наміри є, фактично, результатом активності суб'єкта, що оцінює цінності, визначає можливість та доцільність їх досягнення.

Таким чином можна зробити висновок, що управлінцеві недостатньо лише сформувати систему цілей діяльності колективу ВНЗ; необхідно, щоб досягнення цих цілей стало наміром трудових колективів ВНЗ і кожного працівника, залученого до процесу досягнення цілей, адже тільки тоді стає можливою орієнтація мотивів на мету.

Мотиваційний механізм ВНЗ можна представити чотирма підмножинами мотивів (мотиваційних механізмів), відповідно до підходу, викладеного у [93, с. 311] кожна з яких спрямована на досягнення певної підмножини цілей ВНЗ (Рис. 1.4):

1. мотиви високоякісної продуктивної педагогічної діяльності (MM_n);
2. мотиви високоякісної продуктивної наукової діяльності (MM_n);
3. мотиви розвитку (MM_p);
4. мотиви управління (MM_y).

Множина елементів мотиваційного механізму ВНЗ має охоплювати всі цілі діяльності, засобом досягнення яких він виступає. Відображення згаданих підмножин мотивів на множини цілей ВНЗ утворює 13 підмножин цілей з різною мотиваційною значимістю. своєю чергою, мотиваційна значимість може бути ідентифікована і оцінена через відносну кількість активних (реалізованих) мотивів – відношення активізованих мотивів до загальної кількості мотивів у певній множині мотивів (Рис. 1.4).

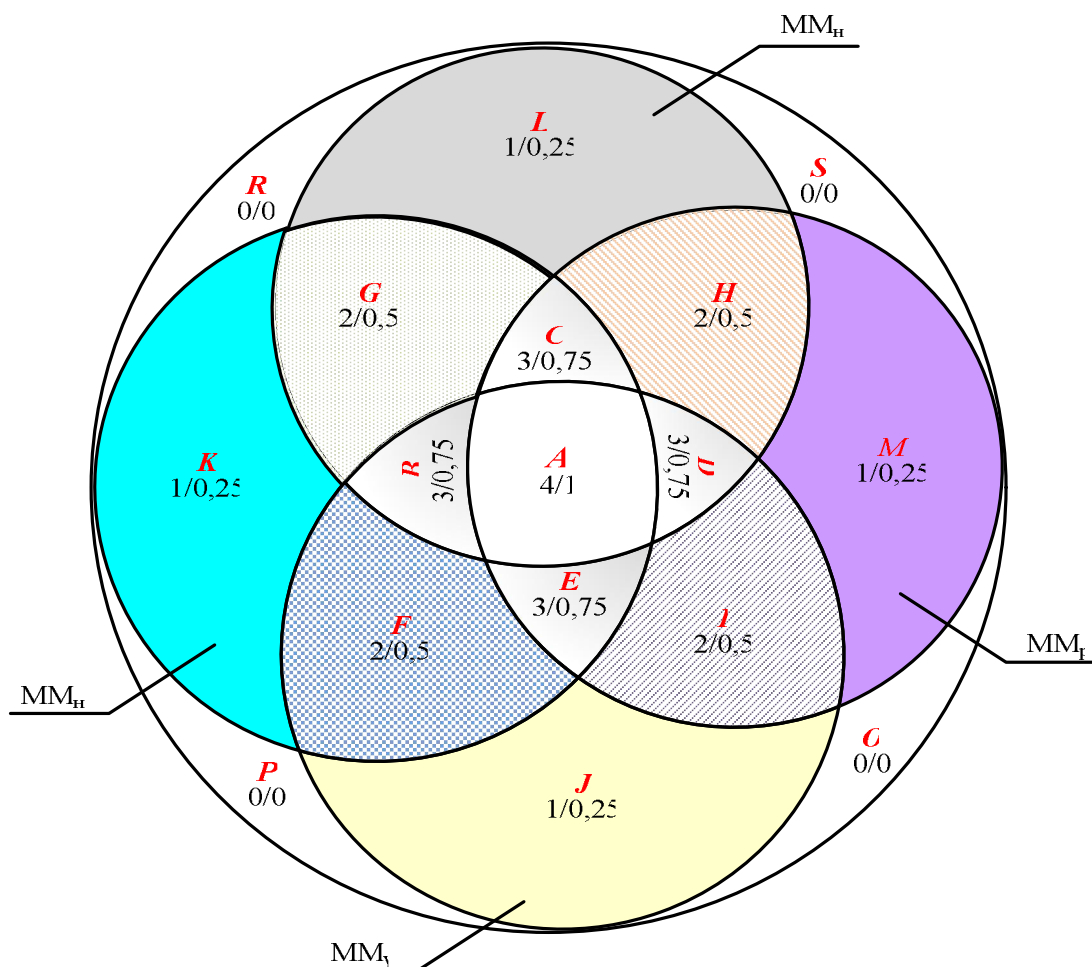


Рис. 1.4. Відображення множини мотивів на множині цілей ВНЗ
(на рисунку над ризкою вказана абсолютна, під ризкою – відносна значимість мотивації)

Джерело: склала автор

Таким чином можна стверджувати, що абсолютною мотиваційною значимістю є кількість елементів множини мотивів, спрямованих на досягнення певної підмножини цілей. У нашому випадку абсолютна мотиваційна значимість (на рівні мотиваційних механізмів) змінюється від 0 до 4.

Відношення кількості мотивів (конкретних мотивів або підмножин однорідних мотивів), спрямованих на досягнення певної цілі (підмножини цілей), до потенційно можливих мотивів називатимемо відносною мотивацією.

Підмножини цілей, відображені на Рис. 1.4, мають наступну відносну мотивацію:

- $(P_i):P_A = 4/4 = 1,0$ – (усі чотири підмножини мотивів спрямовано на досягнення цілей підмножини А);
- $P_B = D_C = D_D = D_E = 3/4 = 0,75$ – (на досягнення цілей підмножин В,С,Д,Е направлені три з чотирьох комплексів мотивів);
- $P_F = D_G = D_H = D_I = 2/4 = 0,5$, $P_J = D_K = D_L = D_M = 1/4 = 0,25$, $P_R = D_S = D_D = D_O = 0$ (жоден з комплексів мотивів не спрямований на досягнення цілей підмножин О, Р, R, S, тобто ці цілі не мають мотиваційної значимості).

Значимість мотивації відображає ступінь визнання необхідності реалізації цілей ВНЗ учасниками діяльності: чим вища значимість мотивації в їх досягненні, тим більше мотиваційно важливими визнають ті чи інші цілі (Рис. 1.5). Очевидно, що чим вища мотиваційна значущість цілей, тим більша ймовірність їх досягнення, а тому можна вважати, що шанси на досягнення цілей тотожні мотиваційній значимості цих цілей.

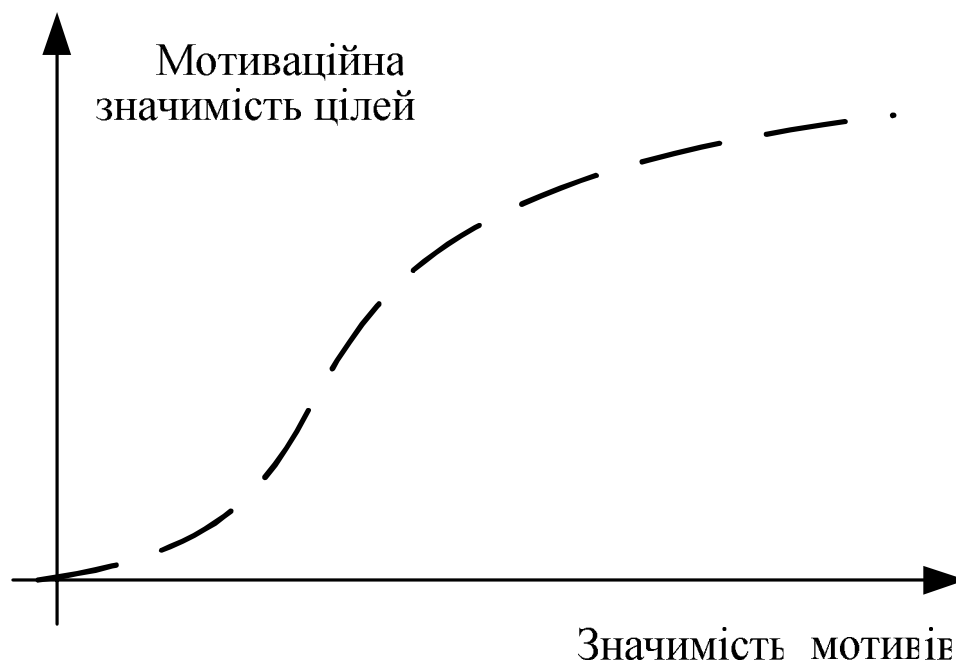


Рис. 1.5. Залежність мотиваційної значимості цілей від значимості мотивів

Джерело: склала автор на основі [93]

Як видно з Рис. 1.5. тільки у випадку співпадання напрямку зростання значимості цілей зі значимістю мотивів досягається висока мотивація до діяльності. У мотивації діяльності важливо забезпечити правильну цільову орієнтацію: чим важливіші цілі, тим вищою має бути їх мотиваційна значимість (Рис. 1.6).

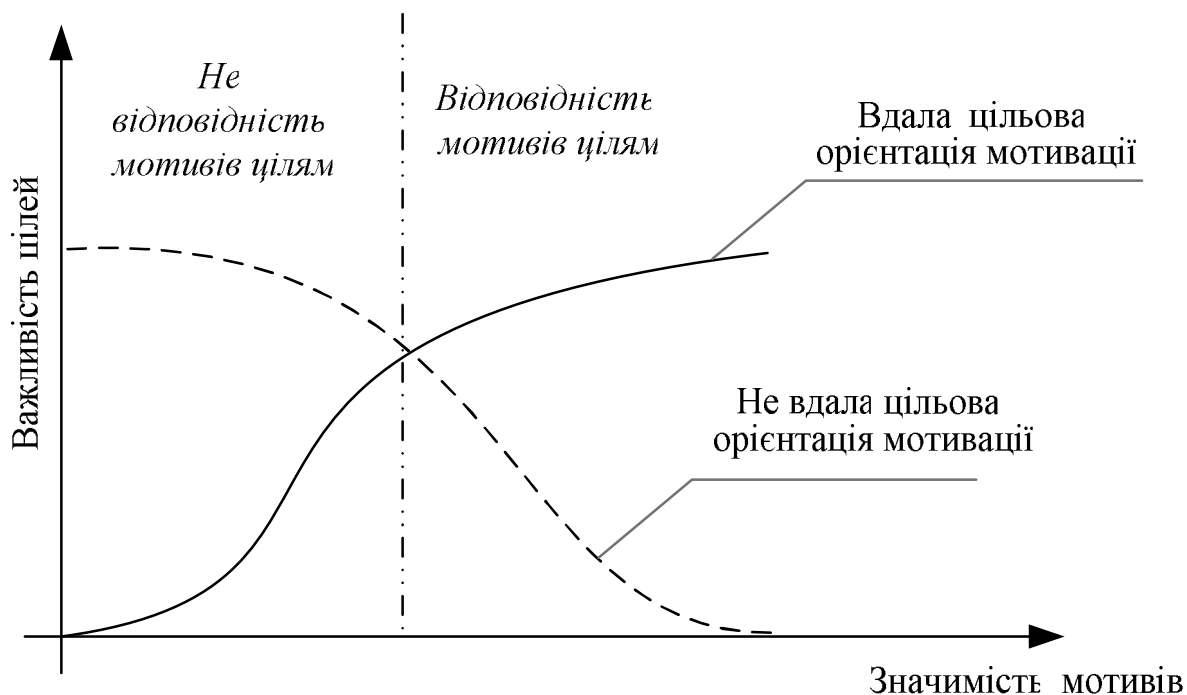


Рис. 1.6. Види цільової орієнтації мотивації

Джерело: склала автор на основі [93, с.127]

Із викладеного видно, що найбільшу імовірність досягнення мають цілі підмножини А (відносна значимість мотивації дорівнює 1). Імовірності досягнення цілей підмножини О, Р, R, S дорівнюють нулю, оскільки ці цілі не мають мотиваційної значимості; їх можна розглядати лише як орієнтири, що стануть цілями, тільки у випадку, коли вони набудуть мотиваційної значимості цілеспрямованим формуванням адекватного їм мотиваційного механізму або «перетворенням мотивів на мету» на основі сприйняття нових ціннісних орієнтацій персоналу.

Відображення множини мотивів на множини цілей, окрім значимості мотивації, характеризується питомою вагою цілей α_i , мотивованих i -ю підмножиною мотивів.

Сукупність параметрів P_i, α_i відображає структуру мотивації досягнення множини (системи) цілей.

Цілеспрямованість мотивів і питома вага певних підмножин змінюються під впливом чинників мотивації, серед яких можна виокремити: освіту; культуру; соціально-економічні умови життя; умови праці; рівень науково-технічного розвитку суспільства; управлінську культуру; клімат у науково-педагогічному колективі; ступінь залучення в процес управління ВНЗ; правові норми регулювання трудових відносин.

Ступінь зміни тієї або іншої підмножини мотивів під впливом чинників мотивації відображає індекс відносної зміни:

$$I_{\alpha_i} = \frac{\bar{\alpha}_i}{\alpha_i}, \quad (1.1)$$

де, α_i – питома вага i -ї підмножини цілей до впливу на мотивацію діяльності;

$\bar{\alpha}_i$ – питома вага i -ї підмножини цілей, утвореної в результаті впливу на мотивацію діяльності.

Індекс I_{α_i} вказує на розширення $I_{\alpha_i} > 1$ або звуження $I_{\alpha_i} < 1$ підмножини мотиваційних цілей під впливом певних чинників.

Рівень мотивації системи цілей ВНЗ, в цілому, може бути оцінений середньоарифметичною зваженою значимістю мотивації:

$$\bar{P} = \sum_{i=1}^n \frac{\alpha_i P_i}{n} \quad (1.2)$$

де, n – число підмножин, утворених відображенням мотивів на множини цілей,

при цьому $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$.

Стосовно відображення множини мотивів на множини цілей, що наведене на Рис. 1.4, то даний показник визначають так:

$$\begin{aligned}
 P &= \alpha_A D_A + \alpha_B D_B + \alpha_C D_C + \dots + \alpha_S D_S; \\
 \alpha_A + \alpha_B + \alpha_C + \dots + \alpha_S &= 1
 \end{aligned}
 \tag{1.3}$$

Силу мотивуючого впливу можна виміряти індексом I_p , що характеризує зміну середньої арифметичної зваженої значимості мотивації в результаті даного впливу:

$$I_p = \frac{\bar{P}}{P}, \tag{1.4}$$

де, $P, \bar{P}$ – середня арифметична зважена значимість мотивації, відповідно, до і після мотивуючого впливу.

Важливою є вимога до вибору мотивуючого впливу: індекс зміни мотивації під впливом дії тих чи інших чинників має бути більшим за одиницю $I_p > 1$, що означатиме посилення мотивації. Якщо ж $I_p < 1$, то мотивація слабшає. При цьому важливо забезпечити звуження підмножин невмотивованих цілей.

Структуру мотиваційного механізму в складі комплексного механізму управління розвитком ВНЗ наведено на Рис.1.7. Охарактеризуємо складові мотиваційного механізму управління компетенціями науково-педагогічного персоналу ВНЗ.

Мотивація праці належить до психологічних механізмів [55, с. 83]. Для останніх характерне перетворення цілей особи в її наміри, які з часом набувають рис потреби. Образ, на основі якого формуються наміри, є мотиваційним полем, що сформоване комплексом відображених цінностей. Наміри розглядають як підсумок активності особи, котра уособлює ці цінності і визначає можливість й виправданість їх досягнення.

Працівник має, як правило, ряд потреб, інтересів, намірів та ціннісних орієнтирів, під впливом яких і складаються мотиви праці. Так, потреба в творчості породжує інтерес до творчої, науково-дослідної праці, котра вже сприймається як цінність. Якщо для певних працівників найважливішою ціннісною орієнтацією є творчий характер праці, то її умови, або заробіток можуть відійти на другий план.

Науково-педагогічні колективи зацікавлені в спрямованості мотивів праці на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, отримання нових наукових і прикладних результатів. У цьому контексті важливим є узгодження інтересів окремих працівників (особи) та керівництва ВНЗ, адже різний ступінь узгодженості цих інтересів породжує різні мотиви праці. За повної узгодженості інтересів найважливішим ціннісним орієнтиром стає задоволення суспільних потреб, чого досягають високоякісною підготовкою випускників і отриманням нових наукових та прикладних розробок. Розбіжність інтересів, з іншого боку, породжує особистий або колективний егоїзм, що не сприяє задоволенню суспільних потреб.



Рис. 2.7. Структура мотиваційного механізму управління компетенціями персоналу ВНЗ

Джерело: склала автор

Відомо, що кожна особа керується в своїй праці певним комплексом мотивів [83, с.166]. Цей комплекс специфічний для кожного працівника, але формується під впливом соціальних процесів, що протікають в конкретному трудовому колективі та в суспільстві, у цілому. Таким чином, мотиви праці є переважно груповими, а отже, кожному угрупованню працівників ВНЗ (кафедр, факультетів, відділів і т. д.) властивий свій комплекс мотивів діяльності.

За природою кооперативності та конкурентності поведінки мотивація праці має риси конкурентного характеру: кожен працівник прагне максимізувати або свій особистий успіх (мотив індивідуалізму), або максимізувати свою перевагу (мотив суперництва), тому науково-педагогічна праця працівника ВНЗ, теж об'єктивно, має характер змагання [168, с. 421].

Мотивації властива кооперативність поведінки: кожен науково-педагогічний колектив прагне або мінімізувати різницю між власним успіхом і успіхом лідера (мотив рівності), або максимізувати загальний успіх (мотив кооперації) [168, с. 421]. Якщо у певній групі працівників переважають мотиви індивідуалізму, то швидше за все, в колективі складається егоїстичний стиль поведінки. Конкурентному стилю поведінки колективу більше відповідають колективні основи кооперації і особисті мотиви суперництва (змагання) в праці.

Рівень мотивації високопродуктивної науково-педагогічної діяльності визначає найважливішу складову навчального і науково-дослідного процесів – здатність людини до творчої праці, від якої залежить і продуктивність праці, і якість результатів роботи ВНЗ.

Як уже було відзначено, ставлення людини до праці визначається багатьма мотивами в різних їх поєднаннях, які сукупно становлять механізм мотивації праці. Він містить: внутрішні мотиви, що визначаються схильністю особи до праці (ВМ); зовнішні позитивні мотиви, що викликають позитивну реакцію і заохочують до праці (ЗПМ), і зовнішні негативні мотиви, що викликають негативну реакцію та примушують до праці (ЗНМ).

Автор [168, с. 317] посилається на численні соціологічні дослідження, згідно з якими нині переважає мотиваційний комплекс праці, в якій оцінка особою мотиваційної значимості вказаних груп мотивів задовольняє умову $BM > ЗПМ > ЗНМ$, тобто схильність особи до праці має більшу мотиваційну значимість, аніж заохочення до праці, а останнє – більшу значимість, ніж примушення до праці.

Найнесприятливішим є комплекс, в якому $BM > ЗПМ > ЗНМ$, тобто схильність особи до праці має меншу мотиваційну значимість, аніж заохочення до праці, а останнє – меншу значимість, аніж примушення до праці. Для такого колективу характерні: низька результативність праці, незадоволеність працею, низька дисципліна і висока плинність кадрів. У інших, проміжних структурах мотиваційного комплексу можуть бути наявні проміжні варіанти (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перевага структури мотиваційного комплексу праці

Ранг переваги структури мотиваційного комплексу	Ранг мотиваційної значимості елементів мотиваційного комплексу			Рівень якості праці
	<i>BM</i>	<i>ЗПМ</i>	<i>ЗНМ</i>	
1	1	2	3	Високий
2-3	3	1	2	Середній
2-3	2	1	3	
4	1	3	2	
5-6	2	3	1	Низький
5-6	3	2	1	

Джерело: склала автор за [55, с. 93]

Визначати ранги складових комплексу потрібно здійснювати на основі значення групової оцінки: чим вище значення групової оцінки *BM* і *ЗПМ* і чим нижче значення групової оцінки *ЗНМ*, тим вище ранг цієї складової (це правило слідує з поняття «Негативна мотивація»).

1.4. Теоретичні основи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до категорій «якість робочої сили» і «конкурентоспроможність робочої сили». Проблема конкурентоспроможності економіки є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів. Суттєвий внесок у формування наукових уявлень належить А. Сміту, Д. Рікардо, М. Портеру, Дж. М. Кейнсу, К. Макконнеллу та ін. Серед вітчизняних дослідників цієї проблеми слід назвати таких учених, як Я. Базиліук, А. Воронкова, А. Гальчинський, Я. Жаліло, Ю. Іванов, Г. Скудар, А. Філіпенко та ін.

У ринкових умовах підвищеним попитом на ринку праці користуватиметься робоча сила (праця), якій притаманні вартісні та якісні переваги, тобто конкурентоспроможна робоча сила. Стосовно другого підходу зауважимо, що висновок про «конкурентоспроможність праці» передбачатиме порівняльну оцінку результатів трудової діяльності людини, тобто можна говорити про конкурентоспроможність продукту праці (її результатів).

Відомий вітчизняний науковець, Д. Богиня під конкурентоспроможністю робочої сили розуміє сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має певні якісні та кількісні характеристики [25, с. 363]. І. Цимбалюк розглядає конкурентоспроможність персоналу в чотирьох аспектах:

- 1) як головну складову конкурентоспроможності підприємства;
- 2) як вирішальний чинник конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку;
- 3) як здатність конкурувати на ринку праці;
- 4) як здатність реалізувати власний потенціал на конкретному підприємстві [22, с.29].

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, зокрема персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці, вирішальною мірою залежить

від ступеня оволодіння ними (відповідно до їхніх здібностей і нахилів) тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна організаціям для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо.

Конкурентоспроможність персоналу організації визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини вимогам робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. Таким чином, трудова активність, окрім конкурентоспроможності працівника, охоплює широке коло питань, пов'язаних насамперед з організацією різних форм і методів профорієнтації, професійного навчання, планування трудової кар'єри, стратегією управління організацією тощо.

Підвищення ролі та відповідальності працівника за доручену ділянку роботи в структурі конкурентоспроможності персоналу значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності, відповідністю робочому місцю чи посаді, яку обіймає. У цьому зв'язку велике значення має прищеплення працівникові таких якостей, як працелюбність, відповідальність, чесність, увічливість, уміння працювати в групах та ін. Працелюбність та відповідальне ставлення до дорученої справи відіграють помітну роль у професійному розвитку особистості.

Із урахуванням визначення поняття праці можна сказати, що конкурентоспроможність – це по-перше сукупність фізичних та розумових здібностей, професійних якостей і знань працівника, які дають йому змогу виконувати певний обсяг роботи певної якості; по-друге, це здатність працівника виконувати роботу, результат якої матиме конкурентні переваги над результатами праці інших працівників.

Конкурентоспроможність персоналу – це вміння проявити свої особистісні, професійні та ділові якості, швидше і краще за інших працівників реалізувати трудовий потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві, що дає можливість отримувати відповідну винагороду, досягти відповідного соціального статусу та забезпечити службово-професійне зростання, а також це здатність

повніше порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь і навичок.

На нашу думку, конкурентоспроможність персоналу не можна оцінювати на всіх робочих місцях, об'єктом конкуренції можуть слугувати тільки «хороші», високоякісні робочі місця. Тому конкурентоспроможність персоналу залежить від умов праці (в широкому розумінні), якими забезпечений персонал: добре обладнане робоче місце, психологічний клімат в колективі, умови для соціального розвитку, умови для кар'єрного зростання і т. д.

На основі викладеного, можна сформулювати наступне визначення конкурентоспроможності персоналу: це категорія, що охоплює сукупність професійно-кваліфікаційних характеристик та особистих ділових якостей працівника, які визначають його конкурентні переваги стосовно інших кандидатів на вакантну посаду або під час виконання функціональних обов'язків, а також може змінюватися в межах трудового потенціалу під впливом умов праці.

У тісному взаємозв'язку із зазначеними категоріями, в контексті нашого дослідження, постає необхідність з'ясування сутності розвитку персоналу. Розвиток персоналу окремих організацій – це ключовий чинник конкуренції в сучасному постіндустріальному суспільстві. Зокрема автор [165, с. 54] зазначає, що розвиток людських ресурсів – це забезпечення й організація процесу навчання задля досягнення організацією намічених цілей, через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що забезпечує безперервний організаційний і особистісний ріст та розвиток.

З іншого боку, в роботі [163, с. 214] розвиток персоналу представлено як сукупність організаційно-економічних заходів служби з управління персоналом організації в галузі його навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що охоплюють проблеми професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну

посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування кар'єри і професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Автор праці [169, с. 71] вважає, що розвиток персоналу є кадрово-економічною функцією, яка спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, що необхідна для задоволення нинішніх і майбутніх професійних вимог та передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності й з інтересів організації та індивідуальних цілей.

Розвиток кадрів трактується як процес, що відбувається при реалізації послідовності дій з урахуванням намічених цілей, тобто поліпшення потенціалу працівників [169, с. 71].

Співзвучним є трактування розвитку персоналу, подане у [37, с. 54] – проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і росту їхньої здатності робити певний внесок у підвищення результативності діяльності організації.

З погляду соціології розвиток – це розкриття і прояв внутрішнього потенціалу [60, с.17]. Зауважимо, що загалом, розвиток – це процес незворотних, цілеспрямованих і закономірних змін, що приводить до виникнення нових кількісних, якісних та структурних перетворень у психіці та поведінці людини. Основними властивостями розвитку, що відрізняють його від всіх інших змін, є незворотність, спрямованість і закономірність, зазначено у [131, с. 13]. Провідну роль у розвитку людини відіграє навчання, адже будь-яке навчання веде до розвитку [125, с. 121].

Таким чином, узагальнюючи підходи до визначення понять «розвиток», «розвиток персоналу» можемо представити зміст поняття «розвиток компетенцій персоналу» наступним чином (Рис. 1.8).

Отже, узагальнивши всі визначення, ми можемо констатувати, що під сутністю управління ми розумітимемо сукупність базових принципів та

норм, інструментів та методів їх застосування, що визначають напрям і темпи процесу розвитку.

Управління розвитком компетенцій персоналу на рівні організацій здійснюють засобами кадрової політики і кадрових стратегій (стратегічний рівень управління), на тактичному – через плани і програми підготовки фахівців.

Відповідно, метою розвитку компетенцій персоналу може бути [3, с.114]:

- 1) зміна потреби організації у персоналі певної категорії;
- 2) необхідність заміщення певних посад для реалізації певних функцій;
- 3) формування необхідних людських ресурсів;
- 4) набуття нових компетенцій;
- 5) підготовка персоналу до саморозвитку і виконання діяльнісних функцій.

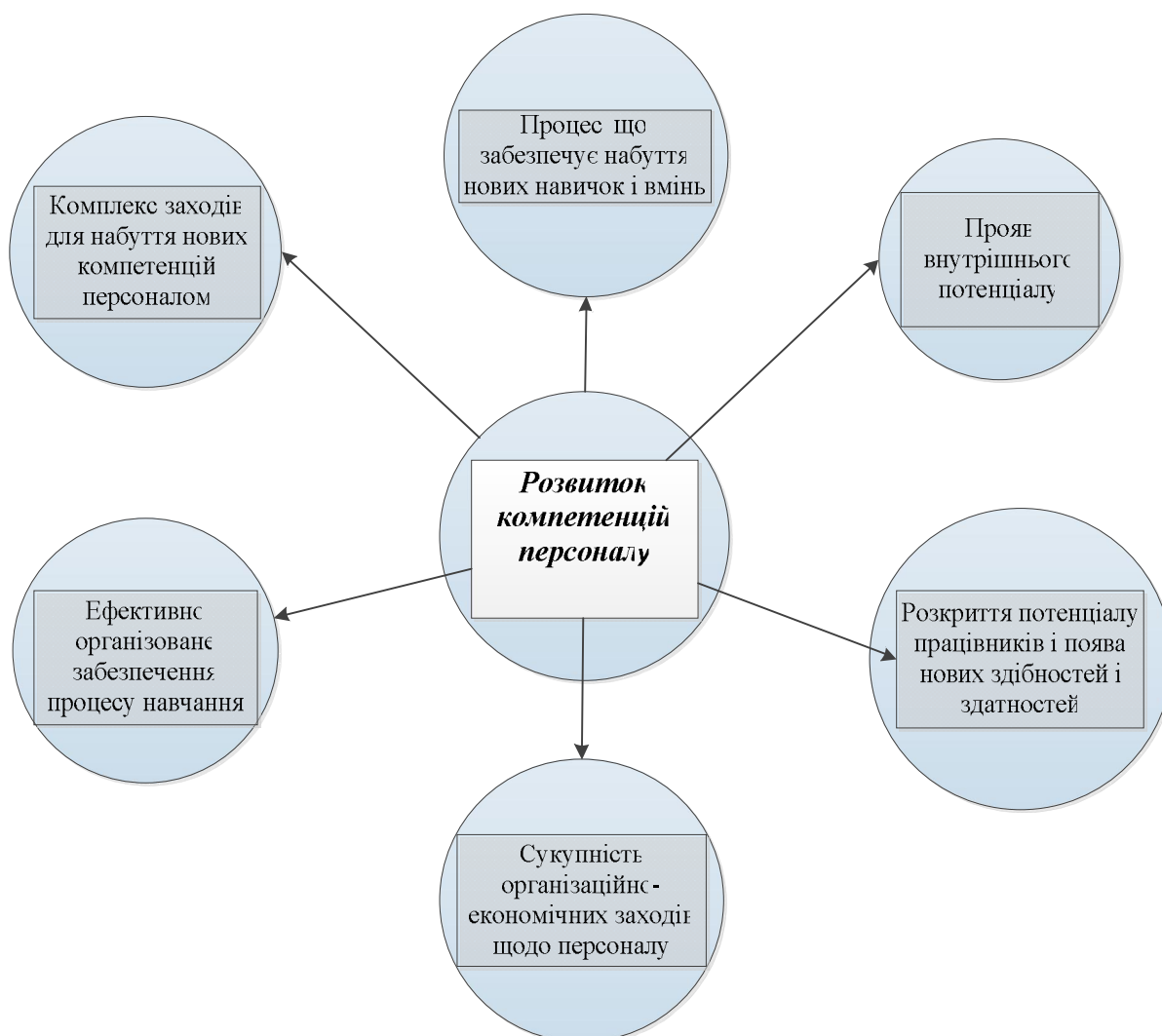


Рис. 1.8. Узагальнення поняття розвиток компетенцій персоналу

Джерело: складала автор

Практику управління розвитком можна розглядати в таких аспектах:

- організаційному, що відображає стан і перспективи розвитку системи підготовки кадрів, шляхи подальшого вдосконалення організації управління розвитком персоналу;
- функціональному, що охоплює форми, методи, технології реалізації кадрової політики;
- економічному, що розкриває вплив економічної ефективності діяльності персоналу на систему підготовки кадрів, на вдосконалення її організаційних форм, методів управління розвитком персоналу;
- соціальному, що охоплює різні аспекти діяльності персоналу в системі управління розвитком і відображає структури внутрішньоорганізаційних, внутрішньокolleктивних та міжособистісних зв'язків, що впливають на ефективність розвитку персоналу;
- психологічному, що охоплює психологічні особливості добору, розстановки і підготовки персоналу, вплив психологічного клімату і стану працівників на управління розвитком персоналу;
- правовому, що відображає відносини між різними інстанціями і певними посадовими особами в процесі управління розвитком персоналу.

Узагальнення робіт [3, 35, 51, 53, 87] дає змогу стверджувати, що управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ пропонуємо базувати на таких **принципах**:

- орієнтація на прихильність персоналу;
- інтеграція кадрової та організаційної стратегії в діяльність персоналу;
- фокусування уваги на створенні додаткової цінності персоналу;
- системність політики і практики в управлінні персоналом;
- формування культури та цінностей організації;
- орієнтування на результат, на індивідуальних працівників;
- органічність і децентралізація з введенням гнучких ролей;
- концентрація на процесі та рівні командної роботи;
- досягнення високого рівня споживчої задоволеності персоналу;

- диференційована система винагороди на основі результатів праці, компетентності, особистого внеску або кваліфікації.

Функції системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі узагальнення робіт [3, 53, 88] ми вважатимемо такими:

- реалізація завдання розвитку організації – виконання всіх необхідних функцій, на основі інтеграції, кооперації та організації, що гнучко реагує на зміни, сприяє розвитку ефективних процесів комунікації;
- планування праці – рішення щодо конкретних посад, робочих обов'язків і повноважень;
- організаційний розвиток – процес стимулювання, планування та реалізації програм, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації та реагування на зміни;
- планування людських ресурсів – планування майбутньої потреби в людських ресурсах з погляду кількості, кваліфікації та компетентності, формування і виконання планів щодо задоволення цих потреб;
- найм і добір – залучення потрібної кількості людей, які відповідають вимогам;
- управління ефективністю праці – проведення атестацій в рамках узгоджених цілей та вимог до компетентності; підвищення рівня продуктивності, визначення і задоволення потреб у навчанні й розвитку;
- навчання на організаційному та індивідуальному рівнях – системний розвиток за протягом усього життєвого циклу організації, надання можливостей для навчання працівникам, для розвитку їх здібностей, для кар'єрного росту підвищення статусу працівника на ринку праці;
- управління кар'єрним зростанням – планування і розвиток кар'єри людей, які володіють необхідним потенціалом;
- оплата особистого внеску – винагорода на основі затрачених зусиль, отриманих результатів, рівня компетентності.

Управління розвитком персоналу – управління мотивацією людини, її прагненнями, змістом праці. Мотивація спонукає до професійної діяльності, потреби в ній; визначає характер мети, ціннісні орієнтації, мотиви професійної діяльності [98, с. 65].

Мотивація до професійного розвитку визначається: намірами – усвідомленим ставленням до певного виду професійної діяльності, що охоплює знання про призначення професії, прагнення її обрати і прийняття рішення стосовно отримання відповідної освіти та підготовки; потребою в професійній праці; професійною схильністю (природними задатками); ціннісними орієнтирами [98, с. 66].

В основі мотивів професійної діяльності лежать потреби і ціннісні орієнтації. Мотиви багато в чому визначаються стимулами (зовнішні спонукання, фактори, які можуть викликати різні мотиви).

Водночас, співвідношення схильностей, мотивів, цілей, створює певні професійні установки – прагнення оволодіти професією, отримати спеціальну підготовку, досягти успіху, певного соціального статусу та ін.

Праця людини є ефективнішою за наявності професійних інтересів, що виникають на стадії вибору професії. За дієвих професійних інтересів формується спрямованість як інтегральна характеристика мотивації професійної діяльності, що виражається в інтересах, відносинах, цілеспрямованих зусиллях.

Провідним компонентом професійної діяльності є професійне самовизначення, що охоплює [51, с. 98]: прийняття ролі професіонала; знаходження джерела професіоналізму в собі самому; внутрішній контроль; пристосування індивідуальності до професії; особистий саморозвиток на благо інших людей; прийняття себе як професіонала на основі порівняння з еталоном; установка на саморозвиток; знання зони суб'єктивної відповідальності на основі професійних вимог; зміст і значення для конкретної особи.

Професійні спроможності та здібності – індивідуальні психологічні властивості людини, що відрізняють її від інших працівників, які відповідають

вимогам даної професійної діяльності, і є умовою її успішного виконання [98, с. 66]. Професійні здібності не зводяться до конкретних знань, умінь, навичок, прийомів. Вони формуються у людини на основі індивідуальних особливостей та задатків, але в більшості професій жорстко не визначаються. Здібності різні автори розглядають у зв'язку з діяльністю, психічними процесами [98, с. 66] та рівнем функціональних систем [89, с. 54].

Професійні здатності відображаються успішністю професійної діяльності й розвиваються в ній, але залежать і від зрілості особистості, системи відносин в колективі. Професійні здатності є умовою і результатом професійної діяльності, професійного типу особистості. Доцільно виділяти загальнолюдські здібності як компонент, що необхідний для виконання професійної діяльності, а також загальні професійні і спеціальні.

Професійні здібності [3, 98, 89] формуються на основі загальнолюдських та спеціальних. Професійні здібності можуть бути: загальні професійні і спеціальні, наприклад здатність бути викладачем (загальні професійні педагогічні) і бути викладачем органічної хімії (спеціальні професійні педагогічні здібності).

Отже, спеціальні професійні здібності – властивості особистості, необхідні людині в рамках даної професії. Вони визначаються конкретними умовами праці, в т. ч. особливими, і виникають за наявності підвищених вимог до спеціальних якостей людини, які для інших професій є важливими. Ці здібності можуть бути актуальними і потенційними, уномодальними та полімодальними (наприклад, математик-економіст, скульптор-письменник) [98, с. 67].

Загальним для полімодальних здібностей є схильність до творчості, наявності яскравих образів, до їх репрезентації, легкість утворення асоціацій та ін. Професійні здібності, у той же час, співвідносяться з професійними знаннями та вміннями.

Поряд з професійними здібностями важливою є й професійна свідомість і самосвідомість.

Професійна самосвідомість, на думку авторів [35, 51, 89, 98] охоплює: усвідомлення людиною норм, правил, моделей своєї професії як еталонів для усвідомлення своїх якостей; усвідомлення цих якостей в інших людях, порівняння себе з конкурентом; самооцінка як професіонала і як людини.

Попередньо можемо зробити висновок про те, що на професійний розвиток персоналу впливають: професійне макросередовище (суспільні вимоги), локальне макросередовище (умови і організація роботи в конкретній галузі) й мікросередовище (конкретні умови праці в організації і конкретному колективі).

Розвиток компетенцій персоналу і перетворення його на колектив професійно-орієнтованих особистостей відбувається як накопичення якісних змін у психіці людей, як виникнення нових професійно важливих якостей (ПВЯ) і оволодіння ними. **Під розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу ми пропонуємо вважати такі прогресивні зміни у діяльності персоналу та їх колективній поведінці, наслідком яких є поява нових компетенцій і їх позитивна зміна за рахунок постійного навчання та підвищення кваліфікації.** Адже жоден ВНЗ не може забезпечити підготовку фахівця на тривалий термін в умовах стрімкого розвитку науки і техніки. Нині фахівці використовують уже міру старіння професійних знань – «період напіврозпаду професійної компетентності» [98, 89], що змушує персонал займатись і саморозвитком.

Наука про навчання дорослих – андріологія, базована на положеннях про те, що провідна роль у процесі навчання належить самому дорослому, навчання відбувається в процесі взаємодії зі сферою професійної діяльності [3, 53, 98].

Із своєрідності навчання дорослих впливають завдання системи підвищення професійної кваліфікації:

- оновлення знань, для подолання розриву між отриманою професійною підготовкою і новими вимогами;
- перебудова застарілих установок, професійних стереотипів і шаблонів поведінки;

- допомога у самоаналізі та професійна діагностика рівня професіоналізму і компетенцій;
- перекваліфікація межах професії на основі технологій розвитку професійної мотивації.

Отже, управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу – це стратегічний процес, що характеризується сукупністю базових принципів, ідей, положень та норм, інструментів і методів їх застосування, результатом яких є поява нових компетенцій та їх позитивна зміна за рахунок постійного навчання, підвищення кваліфікації та їхньої інтегральної оцінки.

Такий процес охоплює управління процесами й обов'язками на основі врахування вмінь, навичок та компетенцій, що необхідні для виконання поточних і потенційних завдань організації.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретико-методичних засад управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів пропонуємо наступні висновки:

1. Соціально-економічна сутність компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ проявляється в досягненні високого рівня якості підготовки майбутніх фахівців у процесі управління компетенціями персоналу ВНЗ на основі передових управлінських технологій. А тому компетенції науково-педагогічного персоналу – це поєднання характеристик особи, знань, умінь і навичок, критичне для успішного виконання науково-педагогічної діяльності (як компетенцій не прийнято розглядати тривалість роботи персоналу на певній посаді (досвід роботи) і лояльність до компанії).

2. Огляд та узагальнення робіт вітчизняних і зарубіжних науковців дав автору змогу запропонувати власне твердження категорії «компетентність» та прийти до висновку про те, що компетентність науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів є сукупністю його компетенцій та визначає рівень досягнень у рамках певної функції або роботи, тобто компетентність – це результат розвитку компетенцій.

3. Ми визначили методичні підходи до формування мотиваційного механізму розвитку науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів.

4. У роботі узагальнено чинники впливу на розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу, які є інструментами, за допомогою яких кожен ВНЗ може побудувати власну систему стратегічного управління персоналом. Згадані чинники ми класифікували за декількома групами, а саме: за напрямом дії, за джерелом впливу, за рівнем значимості, за методом оцінки.

5. Автор запропонувала система індикаторів оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу за складовими, що якісно структурована, має векторний характер, чітку соціально-економічну інтерпретацію, властивості повноти та несуперечності, адаптивності.

6. Систему управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу запропоновано розглядати як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових методів цілеспрямованої дії на персонал ВНЗ за рахунок інтегральної його оцінки. Управління розвитком компетенцій персоналу в контексті підвищення його конкурентоспроможності треба розуміти як стратегічний процес, що спрямований на створення умов для навчання, розвитку і вдосконалення професійних навичок у цілому, підвищення рівня організаційної, командної та індивідуальної ефективності.

Основні положення розділу автор виклала в публікаціях 5, 6, 9, 10, 14.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Методи оцінювання компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів

У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій у людський капітал, а також від спроможності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а й взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструмент для такого співробітництва – системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку і наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що має стати метою діяльності на всіх рівнях ВНЗ.

Одним з основних етапів управління компетенціями науково-педагогічного персоналу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності ВНЗ. У такому контексті актуальними є розгляд методів оцінки працівників та розроблення власної методики визначення рівня компетенцій.

Аналіз літературних джерел свідчить, що практика оцінки діяльності працівників є довготривалою. Ще в третьому столітті н. е. китайський філософ Син Ю виділив такі форми оцінювання людей, як симпатії чи антипатії [43, с. 116]. Появу критеріїв продуктивності праці та відхилення від норм пов'язують із початком 1640-х років. Перші відомості щодо оцінки результатів діяльності

працівників в Європі датовані XVIII століттям і стосуються Р. Оуена, який на своїх бавовноткацьких фабриках використовував різнокольорові дерев'яні кубики, що свідчили про різну міру трудових внесків робітників [43, с. 116]. Відтоді практика оцінки результатів трудової діяльності працівників постійно урізноманітнювалася та вдосконалювалася.

Питанням оцінки персоналу в сфері праці присвячено значні теоретичні напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, В. Маслов вважає оцінку працівника процедурою, що дає змогу встановити відповідність особистих якостей працівника, кількісно-якісних результатів його діяльності наперед установленим вимогам [21, с. 49]. Більшість авторів розглядає оцінку персоналу як необхідну передумову прийняття управлінських рішень. Автори [21, с. 51] стверджують, що оцінка ґрунтується на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними вимогами й свідчить про рівень професійної підготовки персоналу, ступінь розвитку особистісних та ділових характеристик працівників, результати навчальної і практичної діяльності. Таким чином, поняття оцінки персоналу містить процес визначення ефективності діяльності працівника, в ході якого здобувають об'єктивну інформацію стосовно його професійно-кваліфікаційного рівня, соціально-психологічних якостей, моделей поведінки, ставлення до праці, внеску в кінцевий результат діяльності окремого підрозділу та підприємства у цілому.

Аналіз оцінки персоналу дав змогу зробити висновок, що дана категорія є багатоаспектною, в результаті чого можна виділити основні напрями класифікації оцінки персоналу.

Перший напрямок стосується предмета оцінювання, тобто того, що саме підлягає оцінці. Предметами оцінки найчастіше є:

- 1) кількісний і якісний результат, внесок працівника у роботу підрозділу та організації, досягнення намічених цілей;
- 2) діяльність (ефективність, ставлення до праці, якість та складність робіт);
- 3) якості особистості (знання, вміння, навички), ступінь їх прояву, рівень володіння працівниками професійними обов'язками.

Другий напрямок оцінювання розкриває різноманітні джерела інформації як бази даних для оцінки. До них відносять:

- 1) ділові документи (резюме, автобіографію, характеристику);
- 2) звіти про виконання виробничих завдань чи поведінку в кризових ситуаціях;
- 3) результати кадрових співбесід (інтерв'ю);
- 4) дані загальних і спеціальних тестових випробувань;
- 5) фізіогномічну і графологічну експертизи;
- 6) підсумки участі у ділових іграх.

Третій напрямок торкається способів проведення оцінки на основі даних, отриманих з конкретного джерела й залежно від часового періоду, обраного для оцінки. Зокрема, співробітник може бути оцінений не лише за певний календарний період, а й за час роботи на підприємстві, у підрозділі, на посаді.

Четвертий напрямок стосується виділення різних суб'єктів оцінювання. Ними можуть бути: члени спеціальної комісії, керівники, колеги, клієнти, підлеглі чи сам працівник. Окрім того, залежно від ступеня охоплення контингенту працюючих можна дати суцільну оцінку – в цілому трудовому колективові, чи вибірково, стосовно групи осіб або окремої людини.

П'ятий напрямок передбачає вибір критеріїв, за якими проводять процедуру оцінювання та вибирають найкращий чи найгірший показники. Критерії оцінки персоналу мають відповідати цілям як розвитку організації, так і цілям управління її людськими ресурсами. Різноманітні критерії оцінки можна згрупувати наступним чином:

- 1) критерії оцінки характеристик працівника (демографічні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні);
- 2) критерії оцінки трудових зусиль працівника (суміщення професій, участь у понаднормових роботах, прояв ініціативи тощо);
- 3) критерії оцінки результатів праці (відрізняються залежно від категорії персоналу).

Критерії можуть бути виражені у вигляді якісної чи кількісної оцінки.

У контексті нашого дослідження вважаємо за необхідне відійти від твердження «оцінка персоналу» та пропонуємо умовно запровадити шостий напрям, який базуватиметься на оцінці компетенцій персоналу, оскільки вважаємо, що після того, як ми з'ясували сутність компетенцій персоналу, говорити про оцінку персоналу є некоректно.

Аналізуючи наукові праці, присвячені проблемі оцінювання працівників, можемо виокремити три основні групи методів оцінювання.

1. Якісні – методи оцінювання шляхом обговорення, за біографічними даними, еталонами тощо. Для цього визначають певні якості, якими повинен володіти працівник, та порівнюють об'єкт оцінювання з відібраним набором якостей (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Якісні методи оцінки персоналу

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Біографічний	Оцінка працівників за біографічними даними	Простота застосування	Орієнтується на минулі заслуги
2	Описовий	Встановлення рівня професійних якостей, який повинен досягнути працівник	Простота, чіткість, економічність	Не дає змоги оцінити результативність роботи
3	Групові дискусії	Оцінка знань, особистих та ділових якостей працівників у ході групового обговорення	Наявність зворотного зв'язку	Результати залежать від адекватного вибору точок відліку
4	Аналіз результатів діяльності	Визначення внеску працівників у досягнення отриманих результатів	Чіткість, підсилення мотивації працівників	Складність розрахунків
5	Метод еталона	Оцінка ділових та особистих якостей працівника порівняно з «ідеальним» працівником	Простота в застосуванні, враховує особливості організаційної культури	Складність у визначення «ідеалу» в зв'язку з різними вимогами до посад
6	Метод експертних оцінок	Визначення ступеня прояву в працівника певних якостей завдяки оцінкам експертів	Багатосторонність оцінки, авторитетність результатів оцінки	Висока трудомісткість, можливий прояв суб'єктивізму з боку експертів

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
7	Ділові ігри	Розіграш ситуації за спланованим сценарієм, що імітує виробничі умови та потребує прийняття рішень на основі наявної інформації	Забезпечує поєднання навчання та оцінки, корекцію психологічного стану, знімає психологічні труднощі оцінювання	Потребує багато часу і витрат на підготовку, оцінку виставляють згідно досягнутого результату на практиці
8	Метод графічного профілю	Використовується графічна форма оцінки, що відповідає профілю особистості	Наочність; можливість порівняння працівників між собою, можливість прогнозу поведінки в різних ситуаціях	Вимагає залучення спеціалістів графоаналітичного напрямку
9	Метод критичних ситуацій	Оцінюють поведінку працівника під час критичних ситуацій	Дає змогу визначити «відмінний» і «незадовільний» рівень виконання обов'язків, оцінити потенціал працівника	Підвищений рівень суб'єктивізму
10	«Папка керівника»	Встановлення пріоритетів, розроблення плану дій на основі спеціально сформованого пакета документів	Оцінка виконання обов'язків та вміння складати план дій	Потребує багато часу на підготовку, великий обсяг документації
11	Управління за цілями	Встановлення цілей, планування роботи здійснюють у ході спільних обговорень керівника і підлеглих	Створює атмосферу співробітництва, стимулює прояв відповідальності	Складність у застосуванні, потребує багато часу, висуває високі вимоги до керівників, які оцінюють
12	Метод оцінки рис	Порівняння якостей, якими володіє працівник, з переліком якостей, наявних в оціночній формі	Простота в застосуванні	Неможливо визначити результати діяльності працівника
13	Оцінка «360»	Співробітників оцінюють керівники, підлеглі, колеги за допомогою заповнення уніфікованої оціночної форми	Об'єктивність, зворотний зв'язок	Потребує значних витрат, оцінка ґрунтується на фактах, а не на аналізі

Джерело: склала автор

2. Кількісні – це всі методи з числовою оцінкою результатів діяльності працівника. Серед них найефективнішими й найпростішими є метод коефіцієнтів і бальний метод (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількісні методи оцінки персоналу

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	Метод заданої бальної оцінки	Нарахування або зняття певної кількості балів за ті чи інші досягнення (втрати) під час оцінки	Простота, економічність	Висока суб'єктивність показників під час визначення результатів
2	Метод оцінки якості праці	Характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності	Враховує рівень професійно-кваліфікаційної підготовки	Багато формул, складність розрахунків
3	Метод коефіцієнтів	Кожному працівникові встановлюють коефіцієнт досягнення цілей	Визначення рівня досягнення встановлених нормативів	Складність розрахунків
4	Метод BSC	Застосовують для управління фінансовими, трудовими і матеріальними ресурсами підприємства	Призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії	Трудомісткість визначення багатьох індикаторів

Джерело: складала автор

3. Комбіновані – методи, що поєднують у собі кількісні та якісні показники. Вони найбільш поширені та різноманітні (Табл. 2.5).

Розроблення та впровадження ефективної системи оцінки компетенцій персоналу, що адекватна процесам і стратегічним цілям розвитку ВНЗ можлива лише за умови чіткої детермінації цілей даної оцінки. Залежно від пріоритетів кадрової політики цілі оцінки компетенцій персоналу можуть варіюватися відповідно до умов функціонування ВНЗ.

Таблиця 2.5

Комбіновані методи оцінки

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	Метод тестування	Оцінює компетентність працівників у процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів	Перевірка аналітичних та розумових здібностей, уміння використовувати теоретичні знання	Складність наближення умов тестів до практичної дійсності
2	Метод заданого групування працівників	Використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, висловлених при виконанні певного виду роботи	Дає змогу проявити вміння співпрацювати, встановлювати дружні стосунки	Не дозволяє планувати взаємозамінність працівників
3	Assessment Center	Працівники, яких оцінюють, проходять крізь серію різноманітних випробувань	Найточніший та ефективніший метод оцінки персоналу	Потребує багато витрат на організацію та проведення

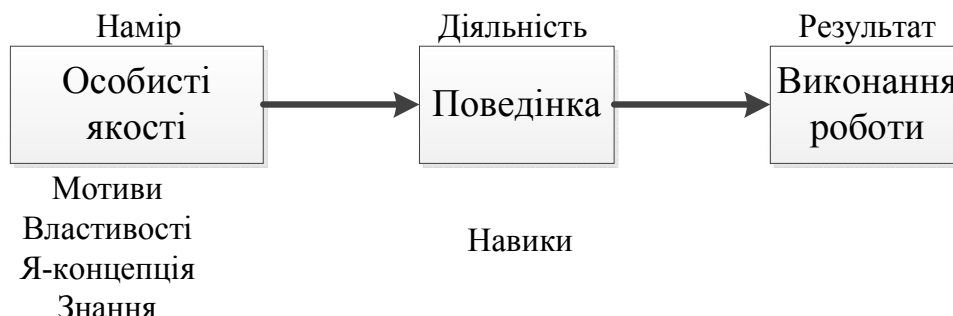
Джерело: склала автор

При цьому головною метою даного елементу системи управління персоналом є забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом даної системи (тобто між керівником і підлеглими, адміністрацією і найманими працівниками) стосовно всіх аспектів економічної та соціальної поведінки людини в організації. Інакше кажучи, призначенням системи оцінки компетенцій персоналу є підвищення ефективності використання вмінь, знань і навичок персоналу організації, що підтверджується моделлю причинного потоку компетенцій наведеною на Рис 2.9.

Компетенції персоналу оцінюються для трьох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної. Оцінка, здійснена з адміністративною метою, необхідна для прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (підвищення, зниження в посаді, звільнення, оплата праці). Оцінка, що має інформаційну мету є засобом інформування працівників про відносний рівень їх роботи, сильні та слабкі сторони, напрямки вдосконалення, а також

забезпечує керівників необхідними даними про кількісно-якісний склад персоналу.

Визначення компетенцій



Приклад: мотивація досягнення

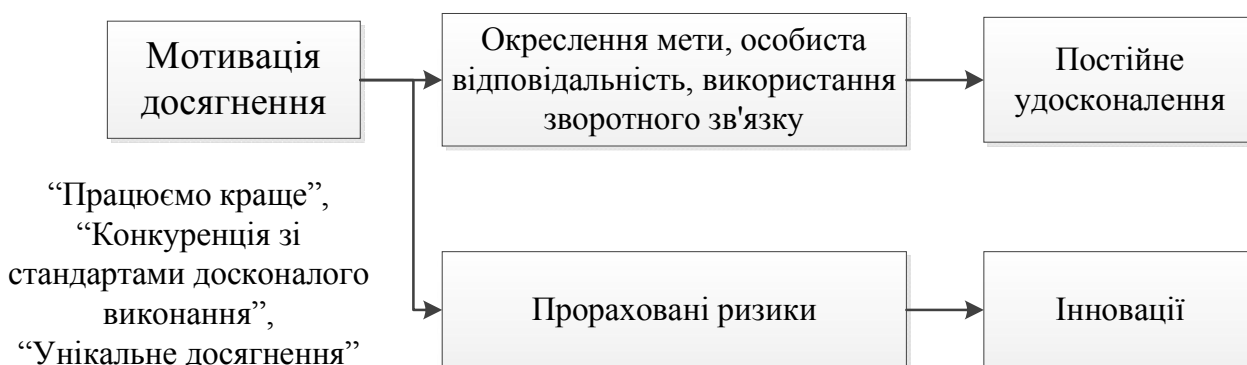


Рис. 2.9. Модель причинного потоку компетенцій

Джерело: склала автор за [95]

Мотиваційні цілі оцінки компетенцій персоналу полягають у тому, щоб правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної) поведінки працівників. При цьому пропонуємо також виділяти загальні цілі оцінки компетенцій персоналу:

- підвищення якості управління персоналом, чого досягають періодичними і систематичними оцінками компетенцій працівників;
- забезпечення єдності дій між усіма складовими системи управління персоналом;

- підвищення ефективності використання людських ресурсів організації, що оцінюють за економічними критеріями;
- підвищення продуктивності праці, оскільки персональні оцінки є надійним стимулом для працюючих.

Оцінка компетенцій персоналу має бути персоніфікованою, що дасть змогу комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що така оцінка є не лише елементом системи управління персоналом, а й важливою складовою управління розвитком організації. У зв'язку з цим окреслимо основні функції оцінки компетенцій працівників:

- вимірювальна – полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня якості роботи, яку він виконує, ступеня відповідності вимогам робочого місця;
- розвиваюча – передбачає аналіз можливостей працівника щодо професійного самовдосконалення, нарощення інтелектуально потенціалу, оновлення знань, умінь;
- організаційна – реалізують у випадках, коли результати оцінки стають відправною точкою для змін в організаційній структурі;
- координаційна – полягає в удосконаленні координації діяльності працівників, у т. ч. організації їх праці;
- мотиваційна – проявляється у встановленні зрозумілих працівникові взаємозв'язків між результатами праці та результатами оцінки;
- комунікаційна – дає змогу перетворити оцінку в інструмент ділового співробітництва та партнерства в системах «керівник–підлеглий», «колектив–працівник»;
- аналітична – передбачає використання отриманої в ході оцінки інформації з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та організації в цілому.

Специфіка функцій оцінки компетенцій персоналу проявляється в їх тісному взаємозв'язку, що підтверджує необхідність створення самостійно функціонуючої системи оцінки у рамках менеджменту організації.

Удосконалювати методи і процедури оцінки компетенцій персоналу ВНЗ, який у своєму розвитку орієнтується на динаміку зовнішнього середовища, треба з урахуванням наступних аспектів:

- чітка детермінація цілей оцінки;
- обґрунтування параметрів, що оцінюють;
- поєднання теоретичного і практичного підходів;
- наявність комплексного набору засобів оцінки;
- надання релевантних висновків за результатами оцінки.

Найефективнішим методом оцінки працівників у світовій практиці управління людськими ресурсами вважають метод Assessment Center (Центр оцінки). Ассесмент центр – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників. Технологія Центру оцінки охоплює процедури моделювання певних ситуацій, в результаті яких спеціально підготовлені консультанти оцінюють навички і поведінку працівника.

Розвиток технології Ассесмент центру пов'язаний із необхідністю адекватної оцінки працівників на засадах компетентнісного підходу.

На думку Є. Варламової, «ядром системи оцінки є модель компетенцій» [31]. На її думку, компетенція – сукупністю ключових знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, що потрібні на визначеній позиції [31]. І. Шарова у статті, присвяченій оцінці персоналу, вважає компетенцію набором взаємопов'язаних знань, навичок, ставлення до роботи, які проявляються у поведінці співробітника та детермінують його успішність у тій чи іншій функції, на посаді або підприємстві [174, с.69]. Автори І. Швець, А. Следь, С. Позднякова стверджують, що компетенції принципово відрізняються від досвіду та освіти. Адже ці категорії відповідають на запитання, що зробив чи

вивчив кандидат, а компетенція дає відповідь на питання, яким чином щось було зроблено або як певні знання були застосовані на практиці (див. Рис. 2.10) [95, с. 114].

Особливістю управління компетенціями персоналу ВНЗ є майже повна відсутність регулювання цього аспекту на державно-правовому рівні, тому ВНЗ мають змогу розробляти внутрішнє організаційне, методичне та мотиваційне забезпечення управління компетенціями, яке сьогодні має існувати у вигляді моделей компетенцій персоналу.

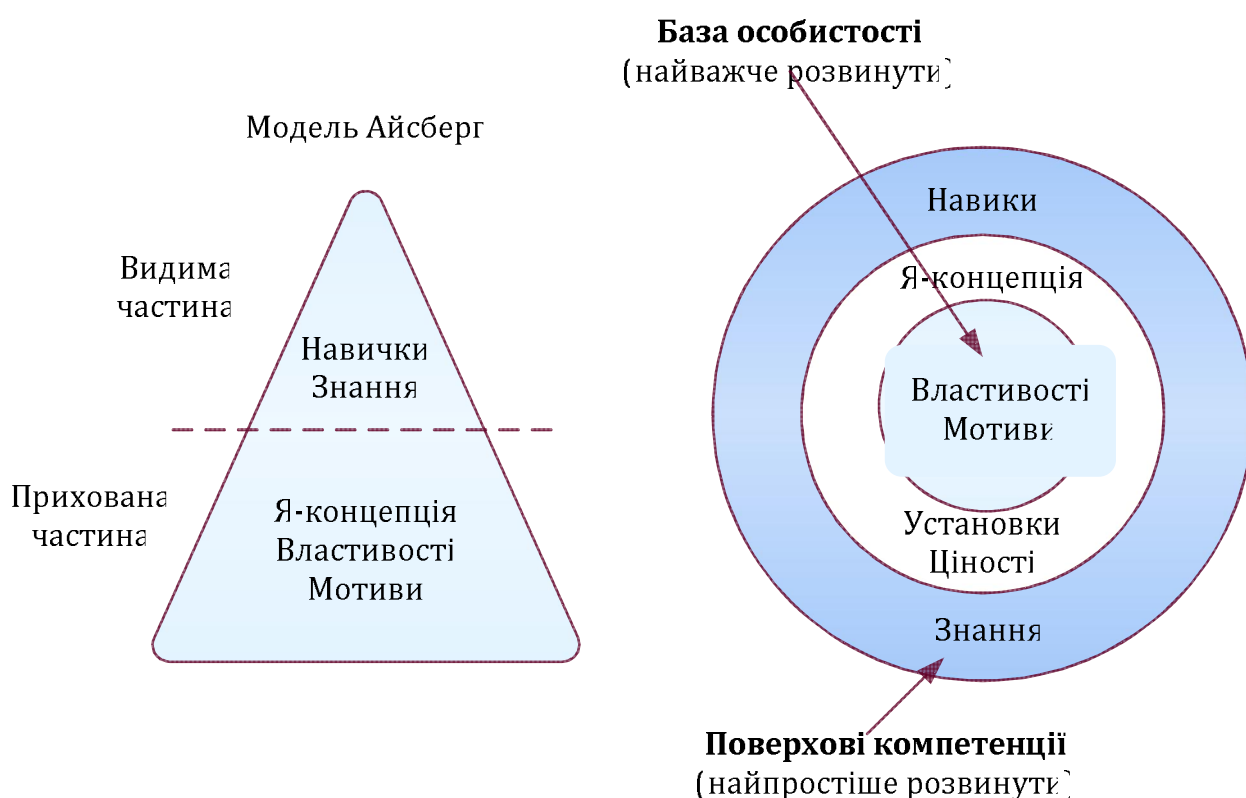


Рис. 2.10. Спеціальні та загальні компетенції

Джерело: склала автор за [95]

Практика підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Оцінка компетенцій кожного співробітника дає змогу виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу ВНЗ. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, відповідно до вимог якого організація повинна:

- визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- організовувати підготовку або вжити інших заходів для задоволення цієї потреби;
- оцінювати ефективність ужитих заходів;
- забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу в доцільності й важливості своєї діяльності та щодо внеску досягнення цілей у сфері якості;
- реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи.

Таким чином, ми можемо запропонувати архітектуру системи управління персоналом ВНЗ на базі оцінки компетенцій (рис. 2.11).

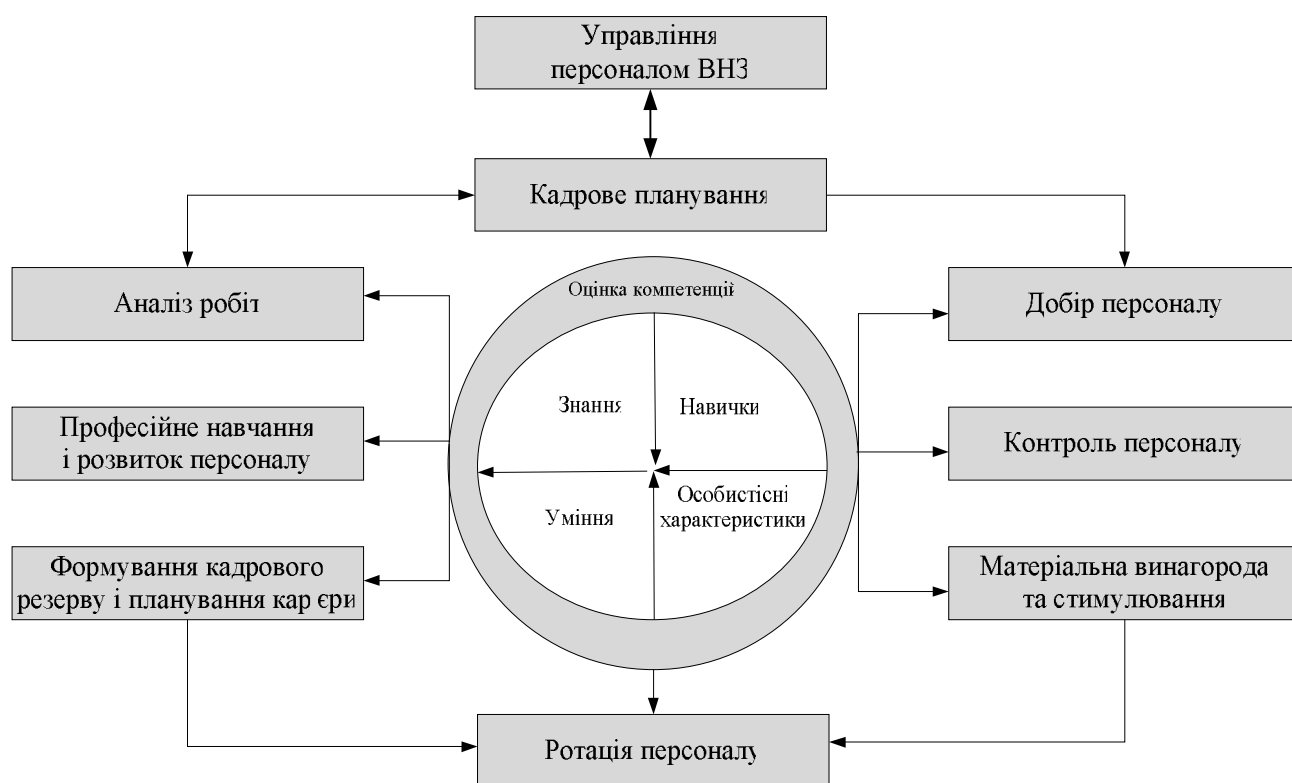


Рис. 2.11. Місце оцінки компетенцій персоналу в системі управління персоналом ВНЗ

Джерело: склала автор на основі [92, 95, 109].

При цьому зауважимо, що процес оцінки компетенцій персоналу має бути базований на, власне, дослідженні цих компетенцій (Рис. 2.12-2.13).

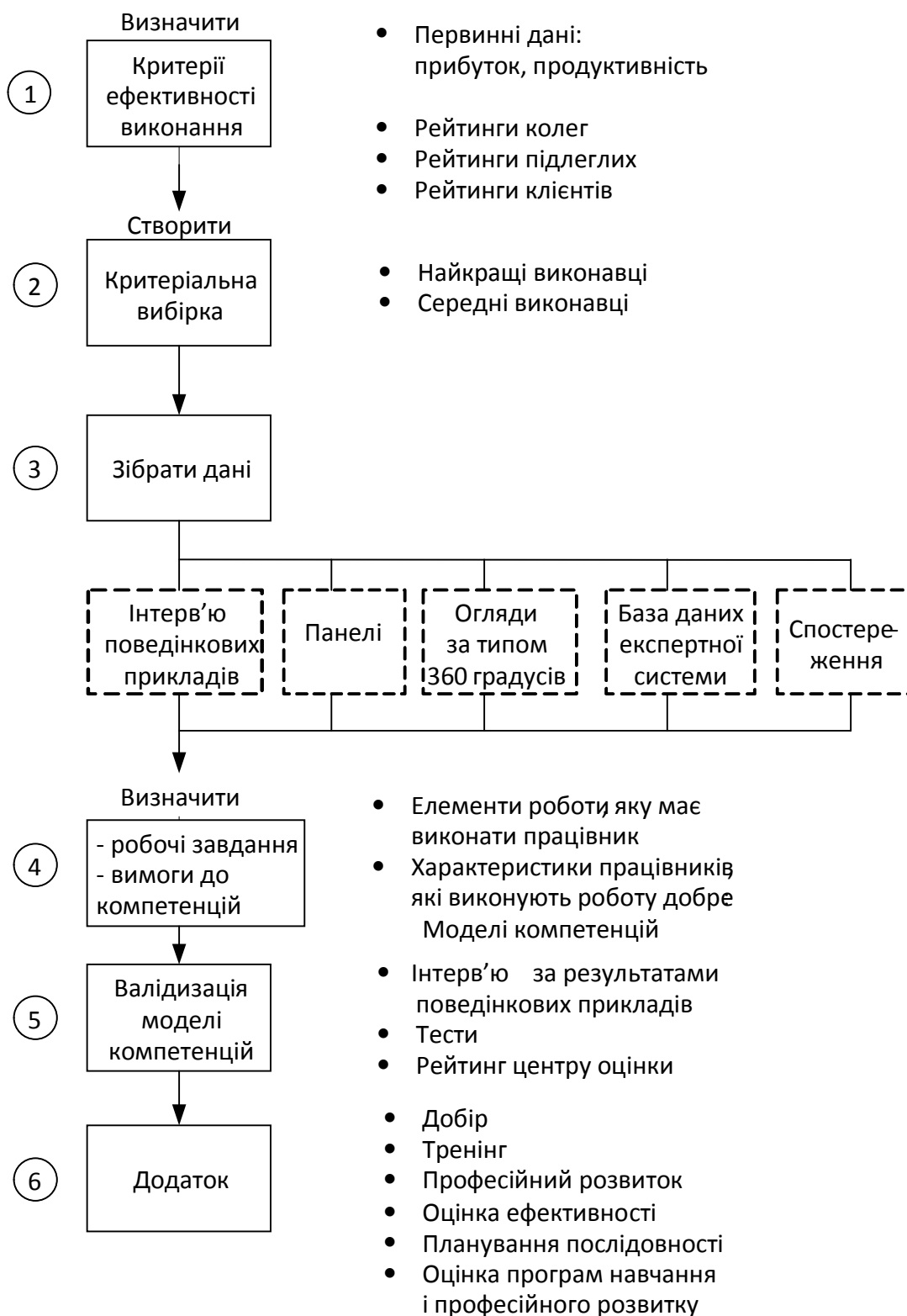


Рис. 2.12. Процес оцінки компетенцій

Джерело: склала автор за [95]

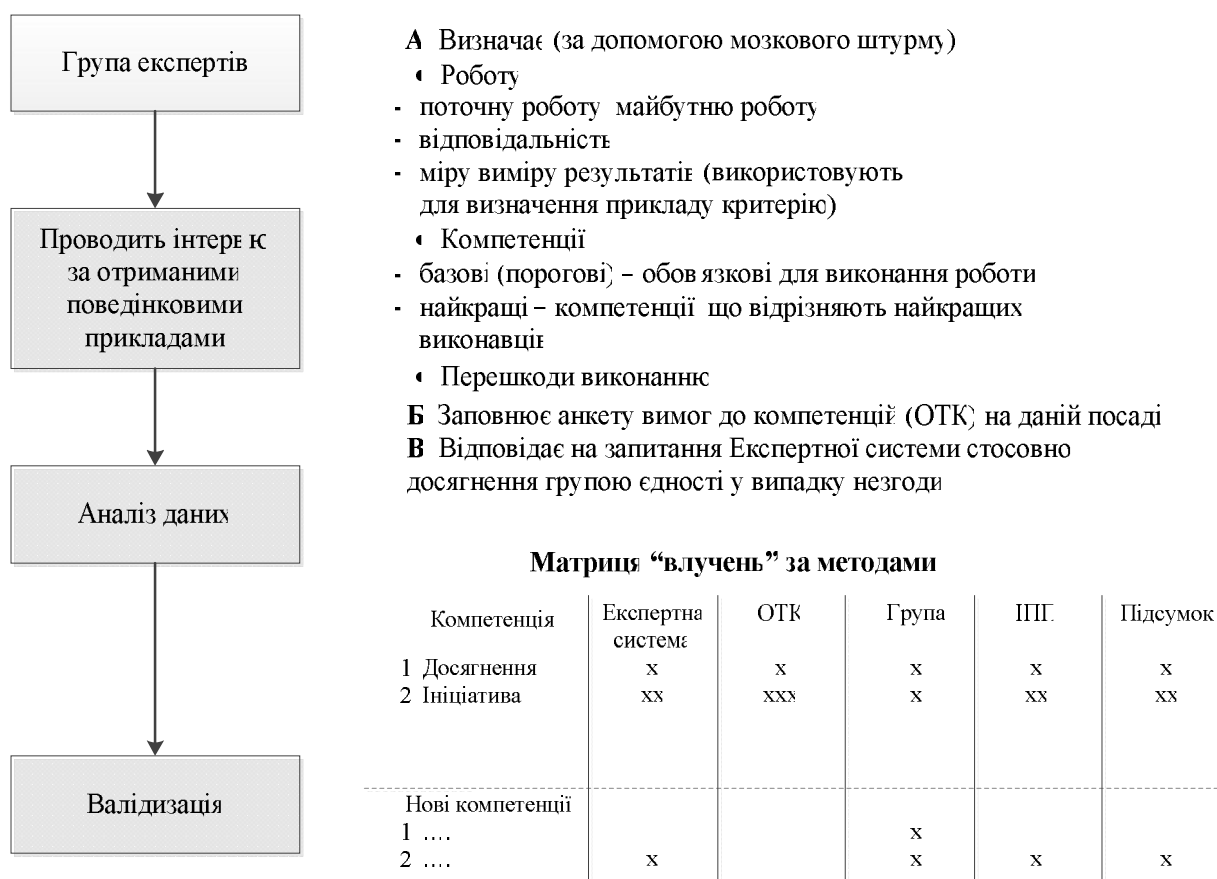


Рис. 2.13. Процес дослідження компетенцій

Джерело: склала автор за [95]

Окрім викладених методів та підходів до оцінки компетенцій використовують метод експертних оцінок для встановлення кількісних характеристик та якісних ознак компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі вивчення думки більшості експертів. При цьому дотримуються низки правил:

1. Для проведення дослідження складають анкету із запитаннями, спрямованими на досягнення однієї мети;
2. Правильний добір експертів: компетентних у питаннях, що їх досліджують або зацікавлених у розв'язанні певної проблеми;
3. Опрацювання даних ґрунтується на вивченні думок усіх експертів за досліджуваними ознаками. Для цього розраховують суму рангів за i -м питанням і за результатом рангом роблять висновки;

4. Достовірність результатів роботи експертів оцінюють за допомогою коефіцієнта конкордації (в цілому).

Суму рангів з кожного питання визначають виразом

$$S = \sum_{j=1}^m n X_{ij} \quad (2.1)$$

де, X_{ij} – ранг, присвоєний i -му питанню j -м експертом;

n – кількість питань;

m – кількість експертів.

Метод експертних оцінок передбачає використання таких статистичних показників [92, с. 231], як середньоквадратичне відхилення СКВ і коефіцієнт варіації. При цьому використовують коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - m)}, \quad (2.2)$$

у якому S є сумою квадратів відхилень:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m X_{ij} - \frac{m(n-1)}{2} \right)^2, \quad (2.3)$$

де, X_{ij} – ранг, присвоєний i -му питанню j -м експертом.

Значущість коефіцієнта конкордації визначають за критерієм Пірсона χ^2 , розрахункове значення якого обчислюють так:

$$X_p^2 = m \times (n-1) \times W = \frac{12S}{m \times n(n-1)}. \quad (2.4)$$

Розрахункове значення порівнюється з табличним, і відповідно, вважають, що коефіцієнт конкордації значимий, якщо $x_p^2 > x_{табл}^2$.

Кожному експертові пропонують заповнити анкету з переліком компетенцій науково-педагогічного персоналу, які необхідно оцінити, керуючись системою оцінок від 1 до 10, при чому 1 відповідає найнижчій оцінці і 10 – найвищій.

Отже, для кожного конкретного випадку необхідно використовувати найоптимальніші методи оцінки компетенцій персоналу, що визначається тими цілями яких має досягти колектив ВНЗ.

У контексті нашого дослідження методи оцінки компетенцій персоналу залежатимуть від того, на базі якого підходу буде організоване управління розвитком персоналу в конкретному ВНЗ, та від рівня проникнення компетенцій у практику управління ВНЗ.

2.2. Діагностика результативності науково-педагогічної діяльності персоналу ВНЗ України

Необхідність управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу є одним з найважливіших завдань вищих навчальних закладів. Хоча при процедурах державного ліцензування й акредитації в Україні враховують такі показники, як: кількість докторів наук, професорів, кандидатів наук, доцентів у загальній чисельності штатних співробітників вищих навчальних закладів, ці показники не відображають усіх аспектів результативності діяльності ВНЗ.

Оскільки в Розділі 1 ми запропонували індикатори оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу, то в даному параграфі оцінювання компетенцій цієї категорії персоналу буде зводитися до оцінки за цими індикаторами або оцінки, так би мовити, «реалізованих компетенцій науково-педагогічного персоналу». Позаяк, науково-педагогічна діяльність має дві складові: наукову і педагогічну, то реалізовані компетенції, або результативність діяльності персоналу ВНЗ оцінюють саме у цих двох напрямках.

Зокрема, одним із результативних показників педагогічної складової діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ є кількість студентів, які

навчаються у ВНЗ III-IV рівня акредитації. Розглянемо динаміку цього показника в Україні протягом 1991/92 навчальних років (Табл. А.1, Додаток А).

Як видно з Рис. 2.14, протягом досліджуваного періоду в Україні спостерігалася поліноміальна тенденція зміни згаданого показника, що означає: результативність педагогічної діяльності мала нелінійний характер, тобто середнє значення кількості студентів у ВНЗ України суттєво різнилося за роками. При чому, отриманий тренд є поліномом другого ступеня (з достовірністю апроксимації 0,8868), що свідчить про значні коливання у рівнях середнього значення кількості студентів у ВНЗ протягом досліджуваного періоду.

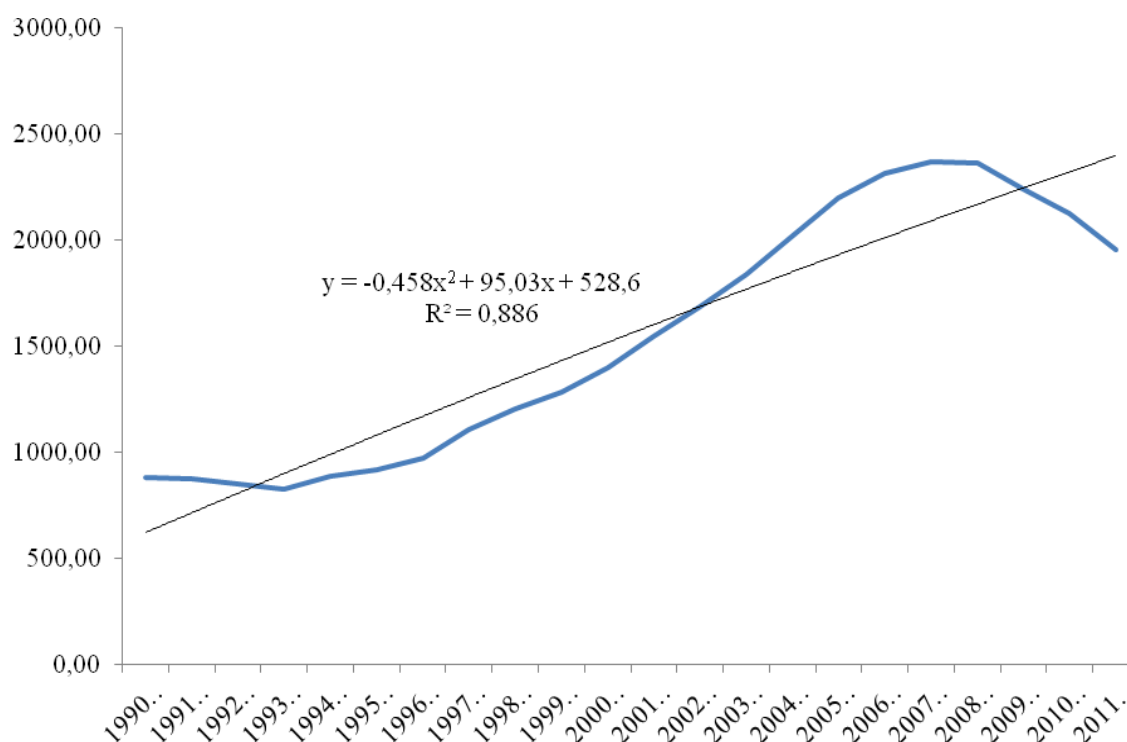


Рис. 2.14. Кількість студентів у ВНЗ України протягом 1991/92-2011/12 н. р.

Джерело: склала автор за даними Державної служби статистики (ДСС) України.

Одним з найважливіших показників педагогічної діяльності науково-педагогічного персоналу є чисельність студентів, які навчаються у вищих навчальних закладах, та чисельність випускників (Таблиця 2.6, Таблиця 2.7)

Таблиця 2.6

Вищі навчальні заклади

(на початок навчального року)

	Кількість закладів:		Кількість студентів у закладах, тис.	
	I-II рівнів акредитації	III-IV рівнів акредитації	I-II рівнів акредитації	III-IV рівнів акредитації
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9

Джерело: ДСС України

Таблиця 2.7

Прийом та випуск фахівців вищих навчальних закладів

	Прийнято студентів, тис.		Випущено фахівців, тис.	
	I-II рівнів акредитації	III-VI рівнів акредитації	I-II рівнів акредитації	III-VI рівнів акредитації
1990/91	241,0	174,5	228,7	136,9
1991/92	237,5	173,7	223,0	137,0
1992/93	212,6	170,4	199,8	144,1
1993/94	198,9	170,0	198,0	153,5
1994/95	194,0	198,0	204,3	149,0
1995/96	188,8	206,8	191,2	147,9
1996/97	183,4	221,5	185,8	155,7
1997/98	166,2	264,7	162,2	186,7
1998/99	164,9	290,1	156,9	214,3
1999/00	170,1	300,4	156,0	240,3
2000/01	190,1	346,4	148,6	273,6
2001/02	201,2	387,1	147,5	312,8
2002/03	203,7	408,6	155,5	356,7
2003/04	202,5	432,5	162,8	416,6
2004/05	182,2	475,2	148,2	316,2
2005/06	169,2	503,0	142,7	372,4
2006/07	151,2	507,7	137,9	413,6
2007/08	142,5	491,2	134,3	468,4
2008/09	114,4	425,2	118,1	505,2
2009/10	93,4	370,5	114,8	527,3
2010/11	129,1	392,0	111,0	543,7
2011/12	105,1	314,5	96,7	529,8
2012/13	99,8	341,3	92,2	520,7

Джерело: ДСС України

Переважна частина науково-педагогічних працівників має наукові ступені та вчені звання, а їх головна мета діяльності – підготовка фахівців на основі використання у навчальному процесі результатів наукової діяльності, що передбачає поєднання наукової і педагогічної діяльності. Динаміка підготовки науково-педагогічного персоналу, зокрема, кандидатів наук в Україні протягом 1995-2010 рр. була позитивною (Табл. 2.8.)

Таблиця 2.8

Показники діяльності аспірантури в Україні

	1995р.	2000р.	2005р.	2011р.	2012р.
Україна – всього					
Кількість закладів, що мають аспірантуру на кінець року	374	418	496	525	530
Кількість аспірантів на кінець року	17464	23295	29866	34115	34653
Прийом до аспірантури за рік	6261	7744	9711	10470	10626
Випуск з аспірантури за рік	3372	5132	6417	7929	8290
у тому числі з захистом дисертації	551	842	1171	1826	1954
Науково-дослідні інститути					
Кількість закладів, що мають аспірантуру на кінець року	215	224	259	276	277
Кількість аспірантів на кінець року	3984	4205	4969	5410	5246
Прийом до аспірантури за рік	1300	1431	1577	1615	1574
Випуск з аспірантури за рік	921	1013	1165	1307	1359
у тому числі із захистом дисертації	114	100	107	143	152
Вищі навчальні заклади					
Кількість закладів, що мають аспірантуру на кінець року	159	194	237	249	253
Кількість аспірантів на кінець року	13480	19090	24897	28705	29407
Прийом до аспірантури за рік	4961	6313	8134	8855	9052
Випуск з аспірантури за рік	2451	4119	5252	6622	6931
у тому числі із захистом дисертації	437	742	1064	1683	1802

Джерело: ДСС України

Як видно з Табл. 2.8 в Україні зростала кількість кандидатів наук та кількість ВНЗ, що мають аспірантуру. Така ж тенденція спостерігається і стосовно підготовки докторів наук (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні показники діяльності докторантури в Україні

Показники	1995р.	2000р.	2005р.	2011р.	2012р.
Україна – всього					
Кількість закладів, що мають докторантуру на кінець року	158	209	240	256	263
Кількість докторантів на кінець року	1105	1131	1315	1463	1561
Прийом до докторантури за рік	436	376	461	475	603
Випуск з докторантури за рік	224	401	373	465	459
у тому числі із захистом дисертації	49	37	52	125	132
Науково-дослідні інститути					
Кількість закладів, що мають докторантуру на кінець року	73	95	89	96	98
Кількість докторантів на кінець року	269	248	242	302	303
Прийом до докторантури за рік	117	84	82	115	107
Випуск з докторантури за рік	64	89	81	96	92
у тому числі із захистом дисертації	9	9	9	24	16
Вищі навчальні заклади					
Кількість закладів, що мають докторантуру на кінець року	85	114	151	160	165
Кількість докторантів на кінець року	836	883	1073	1161	1258
Прийом до докторантури за рік	319	292	379	360	496
Випуск з докторантури за рік	160	312	292	369	367
у тому числі із захистом дисертації	40	28	43	101	116

Джерело: ДСС України

Викладач вищого навчального закладу – це науковець, який реалізовує результати власних наукових досліджень у навчальному процесі, а тому його педагогічна діяльність є відображенням його наукової діяльності. Тому пріоритетне завдання вищих навчальних закладів – досягнення високої результативності наукової діяльності науково-педагогічних працівників, оцінити яку можна через показники результативності наукової роботи ВНЗ.

За словами заступника міністра освіти і науки, у 2012/2013 навчальному році у ВНЗ III-IV рівнів акредитації налічується 158,9 тис. осіб науково-педагогічного персоналу. З них 69,3 тис. – кандидати наук, 13,9 тис. – доктори наук (52% загальної чисельності). Порівняно з минулим навчальним роком це на 1.2 % менше загалом, проте чисельність кандидатів наук і докторів наук зросла на 1.1%, що свідчить про посилення конкурентної боротьби в майбутньому, а отже, і про загострення необхідності підвищення компетентності.

Ми проаналізували результативність наукової діяльності персоналу ВНЗ за регіонами протягом 2009-2010 рр. за такими показниками, як: кількість опублікованих наукових робіт (Кнр); кількість заявок, поданих на охоронні документи на результати НДР у вітчизняні (Пз вітчз) та іноземні (Пз іноз) патентні відомства, кількість отриманих охоронних документів в Україні (Оод) й за кордоном (Оіноз.), кількість виконаних науково-дослідних робіт (Викон НДР) (додаток А, табл. А.2).

Для дослідження регіональної структури результативності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ України використано метод кластерного аналізу k-середніх засобами пакета програм STATISTICA 7.0. Зазначимо, що головне призначення кластерного аналізу – розбиття множини досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у певному розумінні групи (кластери), що дає змогу виявити відповідну структуру в сукупності даних. Методи кластерного аналізу часто застосовують у випадках, коли йдеться про групування – утворення груп об'єктів за критерієм схожості один на одного за певними ознаками/характеристиками. При цьому кластерний аналіз дає змогу розділяти об'єкти не за одним параметром, а за набором ознак [1]. До того ж, кластерний аналіз не накладає жодних обмежень на

типи даних, що відображають характеристики об'єктів, і дає змогу розглядати множину початкових даних різної природи. Це має велике значення при проведенні досліджень, коли показники визначені у різних одиницях виміру, що утруднює застосування традиційних економетричних підходів.

Завдання кластерного аналізу полягає в тому, щоб на основі значень змінних, які утворюють множину X , розбити множину об'єктів G на m (m – ціле) підмножин $Q_1, Q_2, \dots, Q_m$, так, щоб кожен об'єкт G_j належав одній і тільки одній підмножині (кластеру), яка отримана в результаті цього розбиття. При цьому об'єкти, що належать одному й тому самому кластерові мають бути схожими за значеннями обраних змінних, а об'єкти, що належать різним кластерам – різними. Результатом кластерного аналізу є розбиття об'єктів на групи, що відповідає певному критерієві оптимальності, а саме – близькість ознак за Евклідовою відстанню. У ролі об'єктів у нашому дослідженні виступають регіони України за класифікацією Державної служби статистики, а у ролі ознак – перелічені попередньо показники результативності наукової діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ.

За результатами кластерного аналізу отримано 4 кластери регіонів України за рівнем результативності наукової діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Кластери регіонів України за рівнем результативності наукової діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ

№ кластера	Склад
1	Харківська обл.
2	м. Київ
3	АРК, Вінницька обл., Волинська обл., Житомирська обл., Закарпатська обл., Запорізька обл., Івано-Франківська обл., Київська обл., Кіровоградська обл., Луганська обл., Миколаївська обл., Полтавська обл., Рівненська обл., Сумська обл., Тернопільська обл., Херсонська обл., Хмельницька обл., Черкаська обл., Чернівецька обл., Чернігівська обл., м. Севастополь
4	Дніпропетровська обл., Донецька обл., Львівська обл., Одеська обл.

Джерело: склала автор.

Як видно з Табл. 2.10, кількість об'єктів у кластерах суттєво відрізняється між собою, що свідчить про просторову нерівномірність наукової діяльності, а саме про те, що значна кількість результатів наукових досліджень ВНЗ України локалізована у Харківській області та м. Києві.

Якщо розглянути середні значення результативності наукової діяльності у ВНЗ України протягом 2009-2010 рр. за отриманими кластерами, що наведено у Табл. 2.11 та на Рис. 2.15-2.18, то можна стверджувати, що наукова діяльність ВНЗ у регіонах України суттєво відрізняється за обраними показниками (Табл. 2.11.).

Таблиця 2.11

Результати кластерного аналізу (метод k-середніх): середні значення показників у кластерах

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер4
Кнр2009	48883	80297,00	5259,524	18800,00
Кнр2010	54405	86428,00	5486,714	22321,00
Пз2009	1034	2147,00	121,619	444,00
Пз2010	1304	2373,00	154,667	492,25
Оод2009	906	2011,00	108,476	436,25
Оод2010	1086	2198,00	130,143	432,75
ПЗіноз2009	22	1,00	1,905	5,50
ПЗіноз2010	35	3,00	2,238	6,75
Оіноз док.2009	14	5,00	1,619	6,25
Оіноз. док.2010	24	1,00	2,095	3,75
ВиконНТР2009	8762	21491	602,714	2903,25
ВиконНТР2010	8085	20463	580,952	2822,25

Джерело: складено за розрахунками автора засобами ПП STATISTICA 7.0.

Якщо розглядати результативність наукової діяльності персоналу ВНЗ III-IV рівня акредитації за показником кількості опублікованих наукових праць, то лідерство беззаперечно належало науково-педагогічному персоналові Харківської області й у 2009 р., і у 2010 р. (Рис. 2.15).

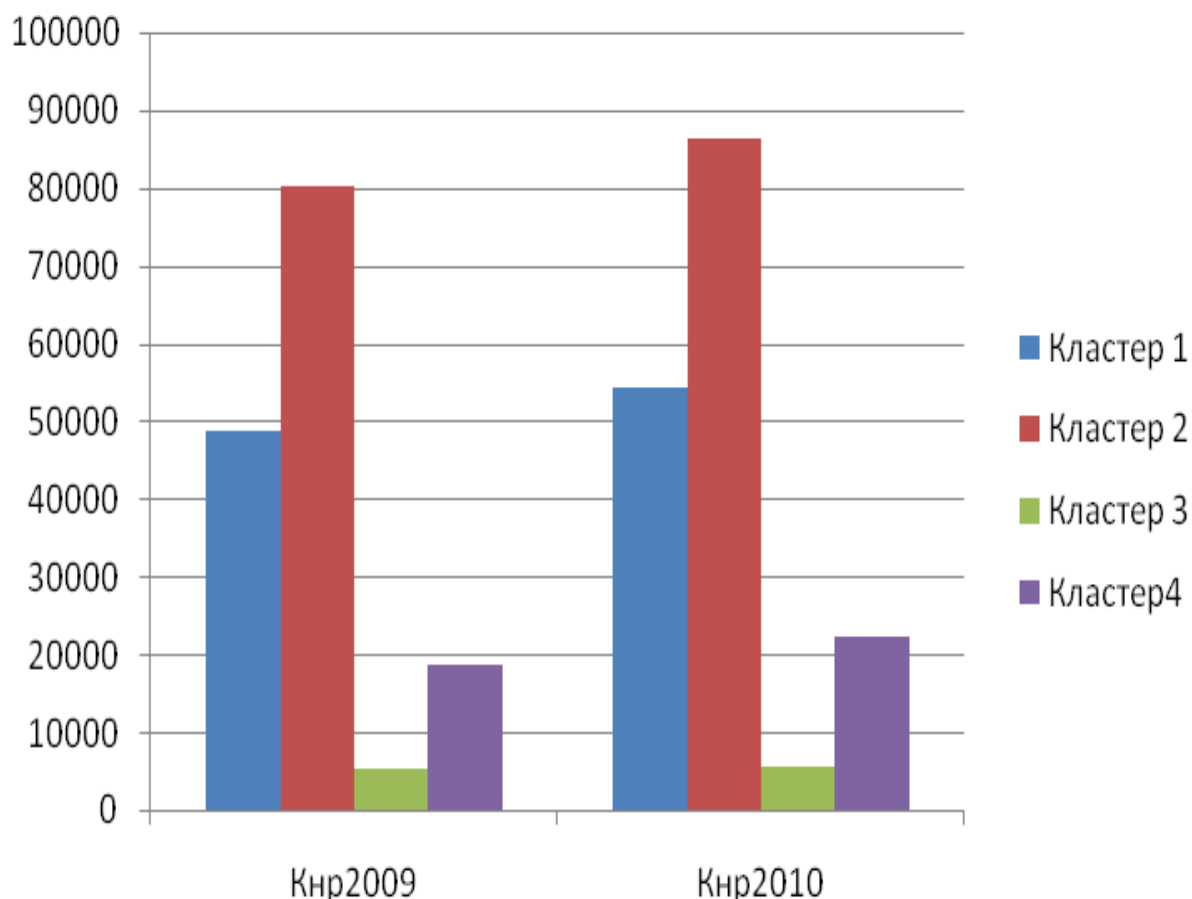


Рис.2.15. Середня кількість наукових робіт, що опубліковані науково-педагогічним персоналом України, за кластерами у 2009-2010 р.р.

Джерело: склала автор

Також, з Рис. 2.15 видно, що у 21-й області України, які належать до третього кластеру, протягом 2009-2010 рр. результативність наукової роботи персоналу ВНЗ була нижчою від регіонів 1-го, 2-го та 4-го кластерів.

Важливим свідченням результативності наукової діяльності науково-педагогічних працівників є показник, що відображає кількість поданих заявок на отримання охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності (ПЗод) в Україні, що є результатами науково-дослідної роботи персоналом ВНЗ та відповідно кількість отриманих охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності (Оод), динаміку цих показників за 2009-2010 рр. подано на Рис. 2.16.

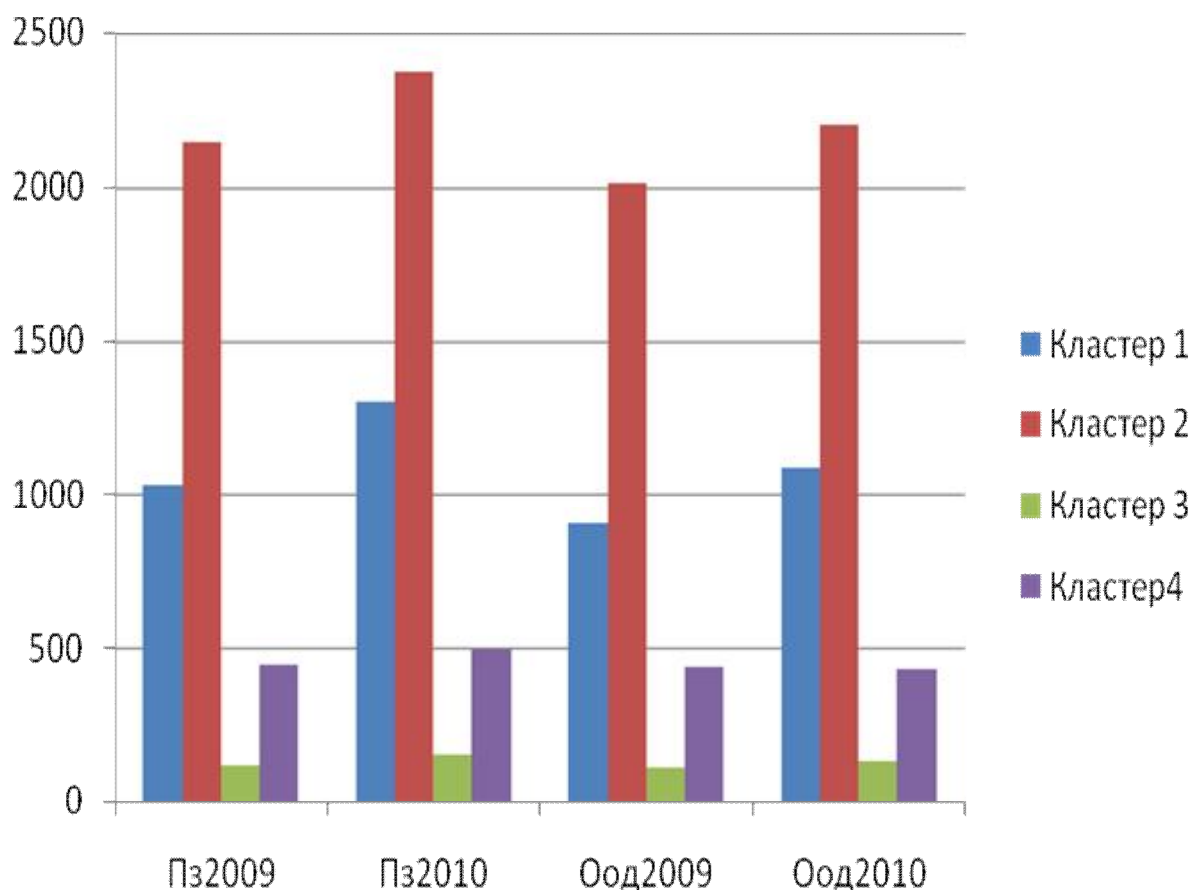


Рис. 2.16. Динаміка середньої кількості поданих заявок на отримання охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності (Пзод) в Україні та кількості отриманих охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності (Оод) за кластерами

Джерело: склала автор

Найрезультативнішою за показниками видачі охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності протягом досліджуваного періоду була діяльність науково-педагогічного персоналу ВНЗ м. Києва і Харківської області (2-й та 1-й кластер на рис. 2.16.). При цьому результативність діяльності науково-педагогічного персоналу Дніпропетровської, Донецької, Львівської та Одеської областей (кластер 4) була більше ніж удвічі вищою за цим показником від результативності науково-педагогічного персоналу областей кластера 3.

Важливими показниками міжнародної конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу ВНЗ прийнято вважати показники кількості поданих заявок

на видачу охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності у відповідні відомства іноземних держав та кількість виданих таких документів.

Результативність діяльності персоналу ВНЗ щодо міжнародного патентування та ліцензування результатів науково-дослідної діяльності подано на Рис. 2.17.

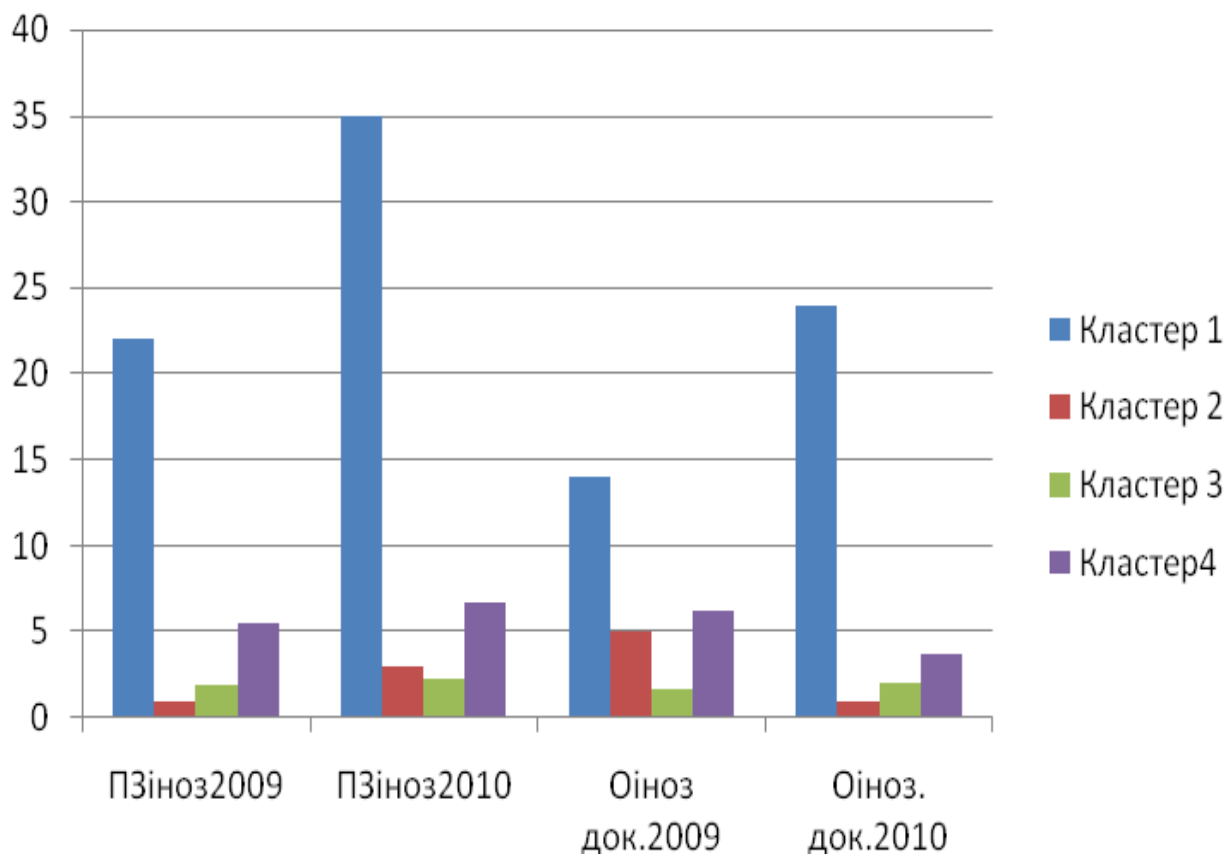


Рис. 2.17. Середні кількості поданих заявок на видачу охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності (Пзіноз) в відповідні відомства іноземних держав та кількість виданих документів (Оіноз) у 2009-2010 рр. за кластерами

Джерело: складала автор

Як видно з Рис. 2.17, беззаперечним лідерами за досліджуваними показниками міжнародної патентно-ліцензійної діяльності є науково-педагогічні працівники ВНЗ Харківської області. Характерне є те, що за всіма іншими показниками результативності наукової діяльності науково-педагогічний персонал ВНЗ м. Києва випереджає усі інші регіони, крім науково-педагогічного персоналу ВНЗ Харківської області. Зауважимо, що у 2010 р. науково-педагогічні працівники ВНЗ усіх регіонів,

окрім Харківської області, отримали майже однакову кількість охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності в патентних відомствах іноземних країн.

Варто зауважити, що низьке значення таких показників загалом по Україні свідчить про те, що:

- більшість науково-педагогічних працівників ВНЗ не готова працювати в умовах конкуренції з іншими виконавцями;
- ВНЗ України не відпрацювали юридичні і організаційні схеми створення міждисциплінарних дослідницьких груп;
- науково-педагогічний персонал не забезпечує пропозиції розробок, що задовольняють прикладні потреби споживачів наукової продукції;
- часто дослідження, що проводять науково-педагогічні працівники ВНЗ не розвивають науковий потенціал і є не конкурентноздатними на міжнародному ринку.

Даний факт свідчить про те, що оцінювання результативності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ є комплексним процесом, що потребує виваженого підходу, який має бути базований на врівноваженій системі показників, котра має ієрархічну структуру і відображає всі аспекти діяльності науково-педагогічного колективу на всіх рівнях ВНЗ і кожного конкретного працівника.

Щодо такого показника результативності, як кількість виконаних науково-технічних робіт (Рис. 2.18), то беззаперечними лідерами є науково-педагогічні працівники ВНЗ м. Києва.

Таким чином, можемо попередньо сформулювати висновок про те, що хоча ВНЗ Харківської області виконали науково-технічних робіт менше, все ж їх результативність була вищою, зокрема за показниками – міжнародного патентування. Але за іншими показниками результативності наукової діяльності науково-педагогічний персонал м. Києва є кращими від персоналу ВНЗ інших регіонів України.

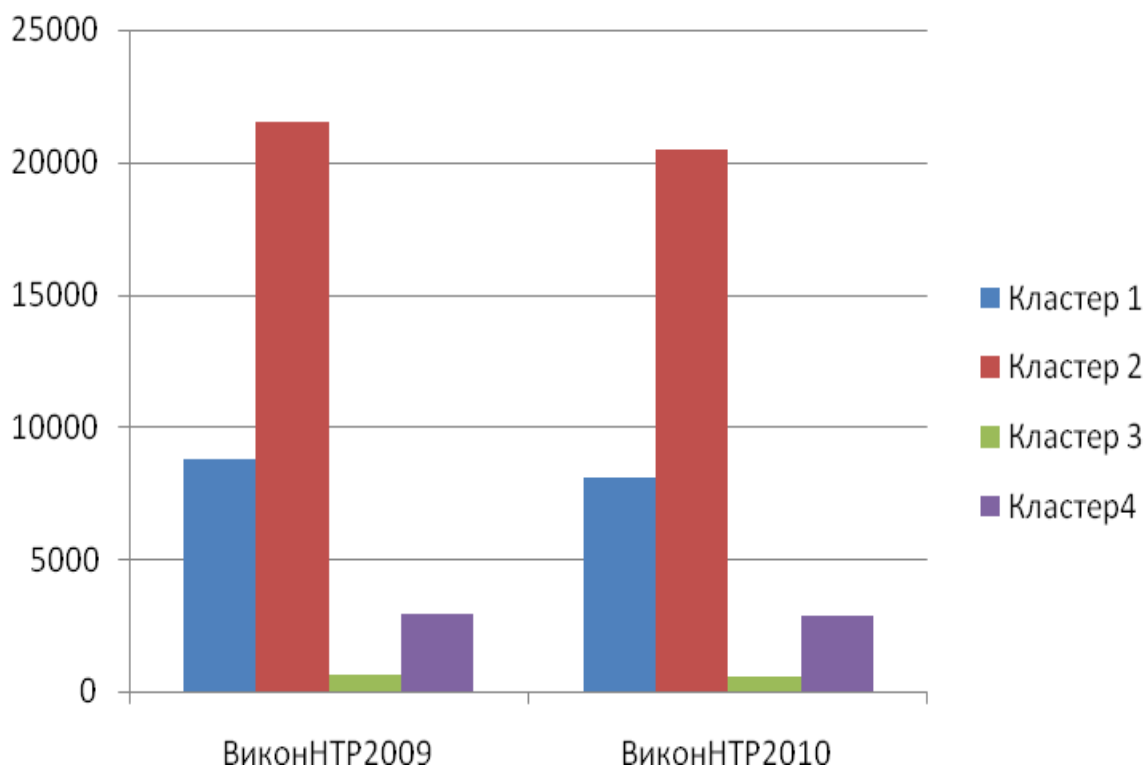


Рис. 2.18. Середня кількість виконаних НТР за кластерами протягом 2009-2010 рр.

Джерело: складала автор

Зазначимо, що у світовій системі оцінювання науково-технічної діяльності здійснюють пошук нової моделі оцінювання науково-дослідної праці персоналу, що дала б змогу відобразити новий зміст і об'єктивні тенденції у науково-дослідній діяльності ВНЗ. У зв'язку з цим удосконалюють процедури порівняльного аналізу результативності діяльності персоналу й активізують діяльність щодо розроблення порівняно невеликої кількості комплексних показників, що відображали б найсуттєвіші аспекти науково-технічної діяльності персоналу ВНЗ та якість такої діяльності. Всі ці завдання є актуальними і для України, а в контексті нашого дослідження вони актуальні для оцінювання ефективності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ України.

Таким чином, вироблений підхід на основі застосування кластерного аналізу за сукупністю результативних показників може бути використаний

як інструмент оцінювання рівня диференціювання науково-педагогічного персоналу за результативністю праці у ВНЗ.

Основою системи підготовки науково-педагогічного персоналу є аспірантура та докторантура. З іншого боку, якщо розглянути складові динаміки чисельності аспірантів в Україні протягом 1995-2010 рр. (Рис. 2.19) за галузями наук, то можна побачити, що найбільше аспірантів протягом цього періоду було і залишається у галузях технічних та економічних наук з однаковими темпами зростання.

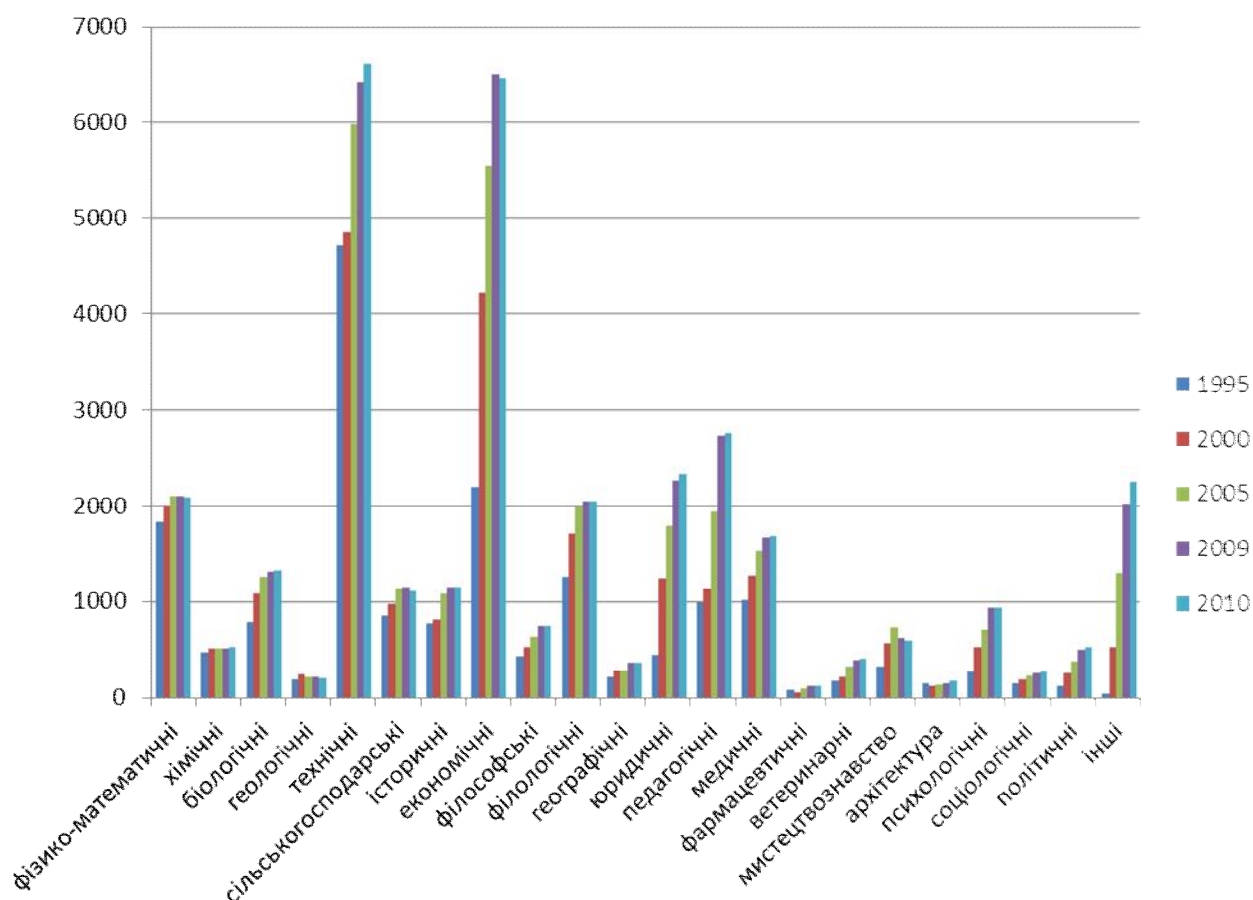


Рис. 2.19. Кількість аспірантів за галузями наук в Україні протягом 1995-2010 рр.(осіб)

Джерело: склала автор

Зазначимо, що темпи зростання кількості аспірантів в Україні протягом 1995-2010 рр. мали експоненційний характер до 2009 р. і дещо сповільнились у 2010 р. (див. Рис. 2.20).

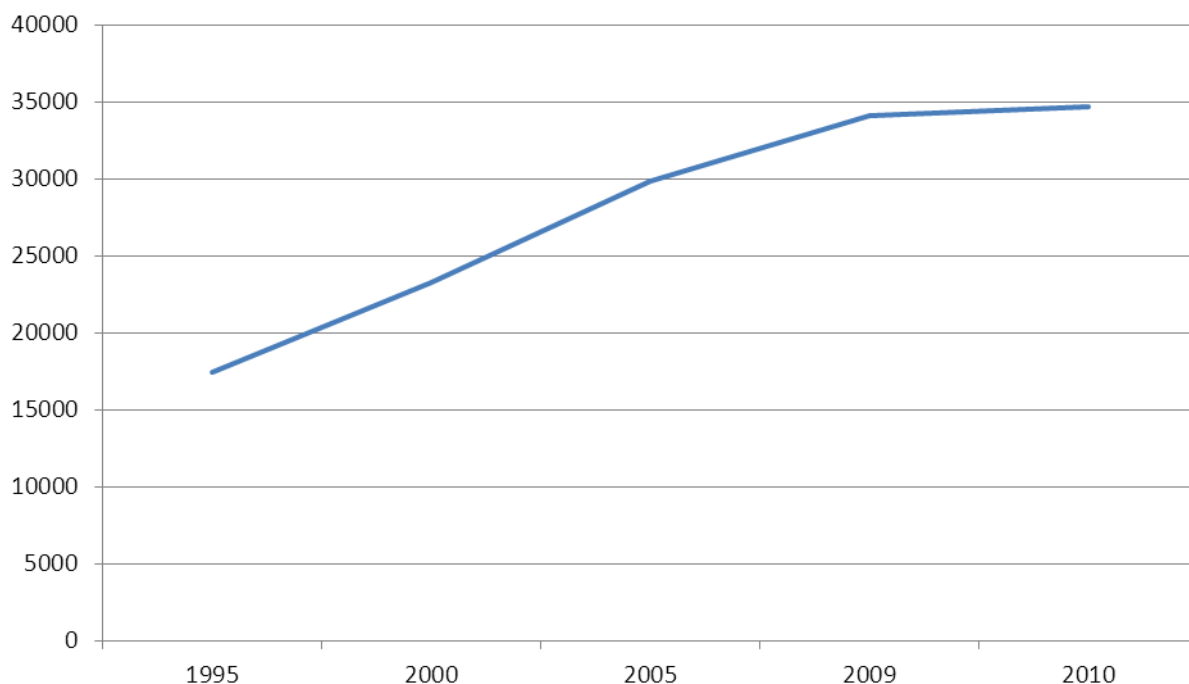


Рис. 2.20. Темпи зростання кількості аспірантів (осіб)

Джерело: склала автор.

Як видно з даних Табл. 2.9, схожа ситуація спостерігається і й у підготовці докторів наук, зауважимо, що найбільше докторантів налічують вищі навчальні заклади порівняно з іншими закладами які мають докторантуру, так само вищі навчальні заклади випустили найбільше докторантів з успішним захистом дисертації.

Як відомо, основними формами підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації є аспірантура і докторантура. Кандидатів і докторів наук готують за галузями науки і наукових спеціальностей, які передбачені чинним в Україні Переліком спеціальностей науковців.

За даними ДСС України, протягом останніх майже двох десятиків років загальна динаміка чисельності аспірантів в Україні була позитивною – їх кількість збільшилась у 2,5 рази. Подібне і в динаміці чисельності докторантів: за 1991-2010 рр. вона виросла в 2,9 раза. Впродовж останніх восьми років намітилася тенденція до збільшення питомої ваги тих, хто закінчив аспірантуру і докторантуру із захистом дисертації.

Співвідношення чисельності аспірантів та чисельності населення у віці 20-29 років в Україні протягом останніх років зростає і перебуває на рівні таких

розвинених європейських країн, як Ірландія, Австрія, Франція, Фінляндія й ін. Це свідчить про зростання інтересу молоді до науково-дослідної і науково-педагогічної роботи. Проте динаміка співвідношення чисельності аспірантів і чисельності студентів в Україні свідчить про те, що останніми роками зменшується кількість студентів, які бажають присвятити себе науково-педагогічній діяльності відразу ж після отримання диплома фахівця або магістра.

Нині склалася розгалужена система індикаторів, які сукупно з тією або іншою мірою точності відображають як кількісні (абсолютні), так і відносні (з певною погрішністю їх можна вважати якісними) характеристики системи підготовки кадрів вищої кваліфікації в Україні.

Кількісні характеристики з достатньою точністю відображають державна та відомча статистики, а відносні до певної міри мають статистичну базу для обчислення, і їх використовують у порівняльному аналізі для оцінки можливостей та продуктивності цієї системи в різних економічних і організаційних умовах.

Варто зауважити, що набута в різних умовах вища наукова кваліфікація може відрізнятися навіть за тим, що під час навчання в претендента на той чи інший науковий ступінь можуть бути «вкладені» зовсім різні кількості знань, навичок, умінь. Це залежить від рівня розвитку наукової школи, де підвищує кваліфікацію претендент на вчений ступінь, від кваліфікації наукового керівництва (консультування), вимог до кваліфікаційної роботи (дисертації і комплексу опублікованих наукових робіт) і до особи претендента, прийнятих у тій або іншій науково-організаційній структурі.

Розглянемо результативність діяльності ВНЗ Тернопільської області (Табл. 2.12).

У 2010 р. вищі навчальні заклади різних рівнів акредитації Тернопільської області підготували 3,4 тис. магістрів, 5,8 тис. спеціалістів, 11,4 тис. бакалаврів і 3,0 тис. молодших спеціалістів. На початок 2010/11 навчального року у ВНЗ Тернопільської області всіх рівнів акредитації працювало 4,4 тис. педагогічних та науково-педагогічних працівників, з них 300 докторів та 1,6 тис. кандидатів наук, 200 професорів і 1,0 тис. доцентів.

Таблиця 2.12

Вищі навчальні заклади Тернопільської області

(на початок навчального року)

	1990/91 н.р.	1995/96 н.р.	2000/01 н.р.	2005/06 н.р.	2008/09 н.р.	2009/10 н.р.	2010/11 н.р.
I–II рівнів акредитації							
Кількість закладів, од	15	15	13	12	10	10	10
У них студентів, осіб	13404	12524	10972	9483	7201	7070	7394
у тому числі за формою навчання							
денною	9819	10030	9463	7722	6207	6304	6639
вечірньою	404	–	–	85	26	25	–
заочною	3181	2494	1509	1676	968	741	755
Прийнято, осіб	3863	3894	3620	3191	2275	2033	2543
у тому числі за формою навчання							
денною	2702	3278	3091	2680	2034	1823	2206
вечірньою	122	–	–	12	26	–	–
заочною	1039	616	529	499	215	210	337
Випущено, осіб	4029	4077	2593	2659	2197	2052	2155
у тому числі за формою навчання							
денною	2684	3186	2049	2066	1714	1597	1778
вечірньою	119	–	–	11	–	–	25
заочною	1226	891	544	582	483	455	352
III–IV рівнів акредитації							
Кількість закладів, од	3	8	9	11	10	9	8
У них студентів, осіб	17496	22626	43797	57414	55955	51505	47533
у тому числі за формою навчання							
денною	10723	13760	23613	28387	27667	27230	26939
вечірньою	946	940	664	821	624	212	152
заочною	5827	7926	19520	28206	27664	24063	20442
Прийнято, осіб	3576	6051	8947	13811	8912	9595	9394
у тому числі за формою навчання							
денною	2286	3610	6038	6986	6650	5973	6141
вечірньою	186	244	159	163	90	15	12
заочною	1104	2197	2750	6662	2172	3607	3241
Випущено, осіб	2988	3577	8619	12823	11211	12722	13752
у тому числі за формою навчання							
денною	1532	2165	4237	4863	4700	4853	5111
вечірньою	164	96	16	132	120	108	102
заочною	1292	1316	4366	7828	6391	7761	8539

Джерело: ДСС України

Цікавою тенденцією є те, що з кожним роком протягом 1990-2010 рр. збільшувалася питома вага абітурієнтів, зарахованих до ВНЗ для навчання на платній основі. Так, якщо в 1995/96 навчальному році для навчання за рахунок фізичних та юридичних осіб було прийнято 32,2% студентів, то в 2010/11 – 57,4%.

Таблиця 2.13

Прийом до вищих навчальних закладів і підготовка фахівців за джерелами фінансування їх навчання за освітньо-кваліфікаційними рівнями в 2010 р.

(осіб)

	Прийнято на початковий цикл навчання	За рахунок коштів				Випущено з ВНЗ
		державного бюджету		місцевих бюджетів		
		усього	відсотків до загальної кількості прийнятих	усього	відсотків до загальної кількості прийнятих	
Усього	11937	3916	32,8	1164	9,8	15907
За освітньо- кваліфікаційними рівнями						
магістр	—	—	—	—	—	3375
спеціаліст	601	151	25,1	—	—	5797
бакалавр	7151	2491	34,8	279	3,9	3828
молодший спеціаліст	4185	1274	30,4	885	21,1	2907

Джерело: ДСС України

Таблиця 2.14

**Кількість студентів у вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації в
районах і м. Тернополі**

(на початок навчального року; осіб)

	1990/91 н.р.	1995/96 н.р.	2000/01 н.р.	2005/06 н.р.	2008/09 н.р.	2009/10 н.р.	2010/11 н.р.
В області	13404	12524	10972	9483	7201	7070	7394
Бережанський	1113	1051	—	—	—	—	—
Борщівський	1342	1020	965	1078	974	921	897
Бучацький	1363	1097	1119	982	—	—	—
Гусятинський	531	419	—	—	—	—	—
Заліщицький	1019	894	940	979	—	—	—
Збарзький	—	—	—	—	—	—	—
Зборівський	—	—	—	—	—	—	—
Козівський	—	—	—	—	—	—	—
Кременецький	3085	2594	3045	1428	1209	1159	1220
Лановецький	—	—	—	—	—	—	—
Монастирський	—	—	—	—	—	—	—
Підволочиський	—	—	—	—	—	—	—
Підгаєцький	—	—	—	—	—	—	—
Теребовлянський	700	676	394	390	408	365	400
Тернопільський	—	—	—	—	—	—	—
Чортківський	1755	1587	1691	2206	2321	2443	2506
Шумський	—	—	—	—	—	—	—
м. Тернопіль	2496	3186	2818	2420	2289	2182	2371

Джерело: ДСС України

Таблиця 2.15

Кількість студентів у вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації в районах і м. Тернополі

(на початок навчального року; осіб)

	1990/91 н.р.	1995/96 н.р.	2000/01 н.р.	2005/06 н.р.	2008/09 н.р.	2009/10 н.р.	2010/11 н.р.
В області	17496	22626	43797	57414	55955	51505	47533
Бережанський	—	—	1505	4461	—	—	—
Борщівський	—	—	—	—	—	—	—
Бучацький	—	336	695	1123	1041	826	804
Гусятинський	—	—	—	—	—	—	—
Заліщицький	—	—	—	—	—	—	—
Збарзький	—	—	—	—	—	—	—
Зборівський	—	—	—	—	—	—	—
Козівський	—	—	—	—	—	—	—
Кременецький	—	—	—	2866	3659	3607	3585
Лановецький	—	—	—	—	—	—	—
Монастирський	—	—	—	—	—	—	—
Підволочиський	—	—	—	—	—	—	—
Підгаєцький	—	—	—	—	—	—	—
Теребовлянський	—	—	—	—	—	—	—
Тернопільський	—	—	—	—	—	—	—
Чортківський	—	—	—	—	—	—	—
Шумський	—	—	—	—	—	—	—
м. Тернопіль	17496	22290	41597	48964	51255	47072	43144

Джерело: ДСС України

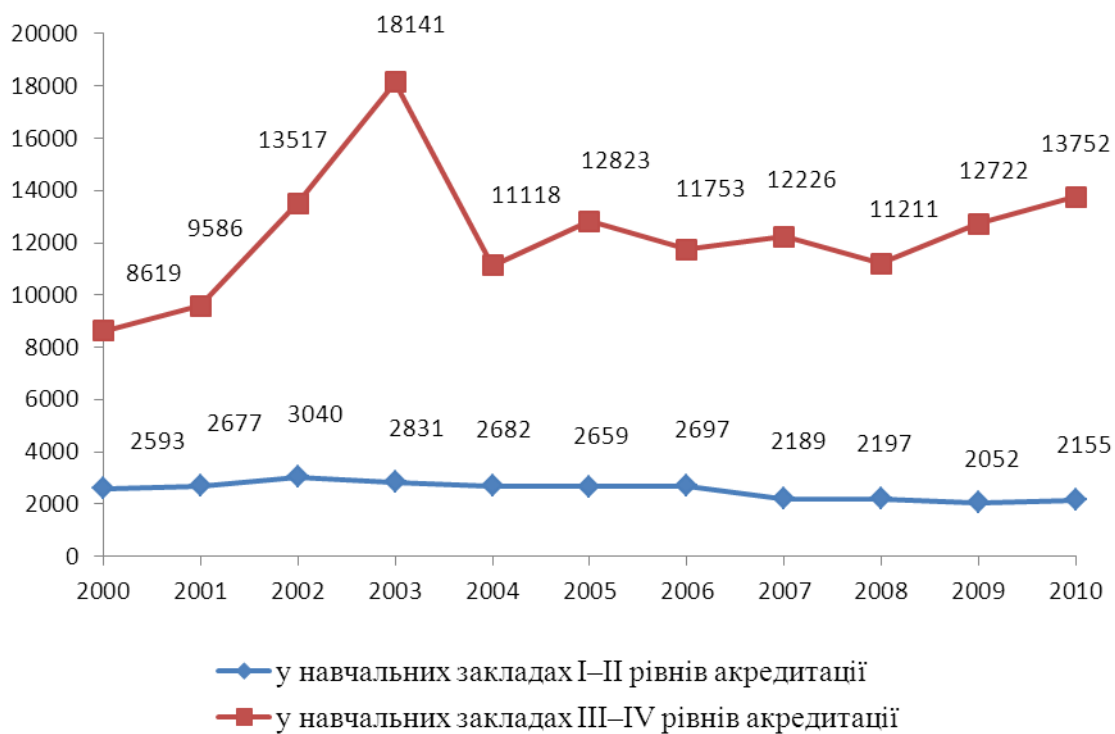


Рис. 2.21. Випуск спеціалістів ВНЗ I–II і III–IV рівнів акредитації у Тернопільській обл. (осіб)

Таблиця 2.16

Підготовка аспірантів у Тернопільській обл.

(осіб)

	1990р.	1995р.	2000р.	2005р.	2008р.	2011р.	2012р.
Кількість організацій, що мають аспірантуру, од.	4	4	4	4	4	4	4
Кількість аспірантів	48	251	468	465	502	515	506
Прийнято	22	94	149	131	137	125	123
з відривом від виробництва	14	58	90	70	80	65	76
без відриву від виробництва	8	36	59	61	57	60	47
Підготовлено	4	55	87	84	98	105	114
з відривом від виробництва	2	38	61	58	56	63	76
без відриву від виробництва	2	17	26	26	42	42	38

Джерело: ДСС України

Таблиця 2.17

Підготовка докторантів у Тернопільській обл.

(осіб)

	1996р.	2000р.	2005р.	2008р.	2011р.	2012р.
Кількість організацій, що мають докторантуру, од.	1	3	3	3	3	3
Кількість докторантів	1	9	14	27	23	22
Прийнято	1	2	6	12	3	2
Підготовлено	–	1	1	4	7	3

Джерело: ДСС України

Як видно з аналізу, стандартні показники, що збирає Державна служба статистики України, дають змогу ідентифікувати макротенденції у діяльності ВНЗ, але не дають змоги оцінювати персонал і результативність діяльності окремого ВНЗ, що посилює актуальність розроблення підходів до оцінювання результативності науково-педагогічного персоналу ВНЗ в аспекті дослідження впливу компетенцій на цю результативність.

2.3. Використання практик мотиваційного механізму в розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу

Враховуючи різноманітність соціально-економічних умов і суб'єктивність цілей ВНЗ можна визначити наступні стратегії мотивації (Табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Різнманітність стратегій мотивації праці

Стратегії мотивації	Мотиваційні механізми
Стратегія поєднання схильності, заохочення і примушування до праці	$BM \cup ЗПМ \cup ЗНМ$
Стратегія примушування до праці	$ЗНМ$
Стратегія поєднання заохочення і примушування до праці	$ЗПМ \cup ЗНМ$
Стратегія поєднання схильності і заохочення до праці	$BM \cup ЗПМ$
Стратегія поєднання схильності і примушування до праці	$BM \cup ЗНМ$

○ – знак об'єднання.

Джерело: склала автор.

Мотиваційний комплекс праці – невід'ємна складова соціальної організації науково-педагогічного колективу. Основними параметрами соціальної організації є:

З – коефіцієнт згуртованості трудового колективу як соціальної системи;

ВМ – середня групова оцінка внутрішніх мотивів колективу;

ЗПМ – середня групова оцінка зовнішніх позитивних мотивів;

ЗНМ – середня групова оцінка зовнішніх негативних мотивів;

МК – структура і середні групові оцінки складових мотиваційного комплексу колективу;

СПК – групова оцінка стану соціально-психологічного клімату колективу.

Зазначені параметри можуть бути визначені за результатами соціологічних досліджень. Зокрема ми провели анкетне опитування науково-педагогічного персоналу кафедр механіко-технологічного факультету Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, кафедр факультету економіки та управління Тернопільського національного економічного університету та кафедр ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут». Це дало змогу проаналізувати взаємозв'язки індикаторів соціальної організації колективів кафедр та їх впливу на кінцеві результати праці науково-педагогічного персоналу. Такий аналіз здійснюють, як правило, на основі розрахунку коефіцієнтів кореляції між цими параметрами. Даний метод дає орієнтовну (за розрахунку коефіцієнта Фехнера) [128, с. 71] або приблизну (коефіцієнт кореляції рангів) оцінку напрямів зв'язків (прямі або зворотні) й тісноти зв'язку між ознаками, що дає змогу вибрати пріоритетні напрями роботи щодо посилення мотивації.

Ранжування переваги мотиваційних комплексів (МК) колективів і окремих працівників за критерієм максимуму кінцевих результатів праці пропонуємо здійснювати за схемою:

1. Встановлюється перевага МК за ознакою їх структури:

а) МК, що має структуру $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$, має перевагу МК зі структурою $ВМ > ЗПМ < ЗНМ$ або зі структурою $ВМ < ЗПМ > ЗНМ$;

б) МК зі структурою $BM > ЗПМ < ЗНМ$ або $BM < ЗПМ > ЗНМ$ має перевагу над $BM < ЗПМ < ЗНМ$;

в) МК зі структурою $BM > ЗПМ > ЗНМ$, безумовно, має перевагу $BM < ЗПМ < ЗНМ$.

Розглянемо ранжування переваги мотиваційних комплексів колективів кафедр ТНТУ ім. І. Пулюя, Тернопільського національного економічного університету та кафедр ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Ранжування переваги мотиваційних комплексів колективів кафедр ТНТУ ім. І. Пулюя, ВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» та ТНЕУ.

Кафедри і факультети	BM		ЗПМ		ЗНМ		Ранг мотиваційного комплексу
	Групова оцінка	Ранг	Групова оцінка	Ранг	Групова оцінка	Ранг	
Кафедра управління персоналом та регіональної економіки	0,72	3	0,60	5,3	0,78	5,1	6
Кафедра економіки підприємств і корпорацій	0,78	2	0,62	3,5	0,79	5,3	5
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва	0,77	1	0,64	3,5	0,79	4,0	4
Факультет економіки та управління ТНЕУ	0,75		0,62		0,78		
Кафедра конструювання верстатів, інструментів та машин ТНТУ ім. І Пулюя	0,72	5,5	0,71	1	0,46	1	1
Кафедра маркетингу та комерційної діяльності	0,72	5,5	0,65	2	0,51	2	2
Кафедра економіки та управління виробництвом	0,73	4	0,61	5,5	0,55	3	3
Механіко-технологічний факультет ТНТУ ім. І. Пулюя та ВНЗ «Тернопільський комерційний інститут»	0,723		0,656		0,506		

Джерело: склала автор за власними розрахунками.

У цьому випадку на кафедрах факультету економіки та управління ТНЕУ мотиваційний комплекс визначений співвідношеннями між структурами $BM > ЗПМ > ЗНМ$, які переважають над структурами мотиваційного комплексу кафедри механіко-технологічного факультету ТНТУ ім. І. Пулюя та кафедр ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут», де $BM > ЗПМ < ЗНМ$. Отже, МК кафедрам факультету економіки та управління ТНЕУ надаємо ранги переваги 1, 2, 3, а кафедрам факультету механіко-технологічного факультету ТНТУ та ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» МК – ранги 4, 5, 6.

2. Переважність мотиваційних комплексів, що мають однакову структуру, встановлюємо за ознакою переваги значення групової оцінки складових:

- переважає той мотиваційний комплекс, в якому переважають значення всіх трьох складових;
- при невиконанні чи відсутності умови: а) переважає мотиваційний комплекс, в якому переважає значення двох складових; б) очевидна перевага однієї із складових;
- за відсутності очевидної переваги складових (рівність оцінок) порівнюваним комплексам присвоюємо середні ранги.

У досліджуваному випадку ранги мотиваційних комплексів однакової структури встановлюємо наступним чином. На кафедрі механіко-технологічного факультету і кафедрах ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» жоден з мотиваційних комплексів не має переваги за всіма трьома складовими, проте є явні переваги за складовими ЗПМ і ЗНМ.

У Табл. 2.20 наведено значення коефіцієнтів кореляції рангів параметрів соціальної організації колективів та кінцевих результатів.

Коефіцієнт згуртованості кафедр перебуває в тісному прямому взаємозв'язку із зовнішньою позитивною мотивацією і в помірному – із зовнішньою негативною мотивацією, що визначає достатньо тісний зв'язок міжособових стосунків у межах кафедри з її мотиваційним комплексом у цілому. На формування внутрішньої мотивації безпосередньої впливає згуртованість кафедри. І, навпаки, внутрішня мотивація практично не впливає на міжособові стосунки на кафедрах. Отже,

міжособові стосунки в даних колективах перебувають за межами внутрішньої схильності до праці, її сприйняття як самостійної цінності. Згуртованість кафедр тісно пов'язана із соціально-психологічним кліматом на кафедрах, а соціально-психологічний клімат, своєю чергою, має сильний прямий зв'язок з внутрішніми мотивами, тобто міжособові стосунки впливають на внутрішню мотивацію не безпосередньо, а через соціально-психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.20

**Коефіцієнти кореляції рангів параметрів соціальної організації кафедр
та кінцевих результатів**

	З	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	МК	СПК	Кількісний результат	Якісний результат
З	1							
ВМ	-0,01	1						
ЗПМ	0,59	-0,44	1					
ЗНМ	0,35	-0,83	0,39	1				
МК	0,56	-0,74	0,9	0,96	1			
СПК	0,57	0,89	0,14	-0,64	-0,56	1		
Кількісний результат	0,73	-0,76	0,69	0,87	0,97	-0,39	1	
Якісний результат	-0,06	-0,7	0,37	0,81	0,81	-0,04	0,94	1

Джерело: склала автор за власними розрахунками.

Мотиви праці забезпечують тісний прямий взаємозв'язок міжособових стосунків, що виникають у процесі колективної праці, з його кількісними результатами. Взаємозв'язку з якісними результатами праці практично нема. Отже, партнерство членів кафедр спрямоване на досягнення лише кількісних результатів. При ранжуванні значень параметрів згуртованості кафедр і кількісних результатів (кількість завершених НДР та випускників) їх праці рангові ряди цих параметрів співпадають.

Однією з причин відсутності взаємозв'язку міжособових стосунків з внутрішніми мотивами праці в даних колективах є переважно помірний статус

суб'єктів міжособових стосунків (внутрішні та внутрішні стосунки) й обмежена кількість суб'єктів, які мають статус «популярного» і «лідера». Високостатусний суб'єкт (лідер), як правило, вносить у життя групи елементи інноваційності, можливо, ціною відходу від ряду традиційних норм. Ця обставина сприяє ефективнішому досягненню групової мети і створює передумови для переходу групи на новий, вищий ступінь життєдіяльності, що дає змогу розглядати цей феномен як можливий механізм розвитку колективу.

Відсутність елементів інноваційності в діяльності тієї або іншої групи (кафедри) позбавляє механізм міжособових стосунків можливості впливати на внутрішні мотиви праці й через здатність їх до саморозвитку.

Внутрішня мотивація в досліджуваних колективах перебуває в помірному зворотному зв'язку із зовнішньою позитивною мотивацією і в тісному зворотному зв'язку із зовнішньою негативною мотивацією та мотиваційним комплексом праці в цілому. Це визначило тісний зворотний зв'язок внутрішньої мотивації з кількісними та якісними результатами праці. Водночас, внутрішня мотивація сильно і прямо залежна від стану соціально-психологічного клімату на кафедрах: чим вище сприйняття науково-педагогічної праці як самостійної цінності, тим вищий рівень клімату сприятливості до розвитку і продуктивної праці в колективі, й навпаки.

Якщо припустити генетичну спадкоємність якісно різних мотивів трудової діяльності, то можна зазначити, що трудова діяльність стимулюється спочатку мотивами з вектором від суб'єкта до об'єкта. Така структура мотивів характерна, наприклад, для молодих викладачів та дослідників у період їх адаптації, тобто в початковий період трудової діяльності. У подальшому дедалі більшої ваги набувають інші мотиви, спрямовані від об'єкта до суб'єкта, що тісніше пов'язані з трудовим процесом (мотиви матеріальної зацікавленості й трудових досягнень). Мотиваційна сфера розвивається від суб'єкта до об'єкта, але мотив зароджується з внутрішніх потреб і має на меті змінити об'єкт – трудовий процес у бік повнішого задоволення ціннісних потреб особи, її самореалізації.

Отриманий за даним підходом зворотний взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми мотивами відповідає припущенню про генетичну спадковість якісно різних мотивів трудової діяльності: з розвитком мотиваційної сфери зовнішня мотивація витісняється внутрішньою мотивацією, і навпаки.

У досліджуваних колективах внутрішні мотиви не достатньо реалізовані, що підтверджується, зокрема, значеннями групових оцінок таких чинників соціально-психологічного клімату, як участь в управлінні ВНЗ (середня оцінка 0,35–0,45) і перспективи професійного зростання, що відображають можливості самореалізації. Підвищення зовнішньої позитивної мотивації може призводити до зниження внутрішньої мотивації, якщо пріоритет надають нагальним інтересам.

Зовнішні позитивні мотиви мають помірний прямий взаємозв'язок із зовнішніми негативними мотивами: підвищення рівня зовнішньої позитивної мотивації веде до помірного зниження зовнішньої негативної мотивації. Зовнішні позитивні мотиви прямо залежать від кількісних результатів праці, що свідчить про спрямованість цих мотивів, насамперед на кількісні досягнення, оскільки їх стимулюють заробітною платою вище, ніж якісні результати.

Зауважимо, що відомий метод аналізу ієрархій (метод Сааті), базований на ідеї використання зважених середніх і передбачає надійніший та узгоджений метод присвоєння оцінок і вагових коефіцієнтів, аніж метод, застосування якого ми представили вище. Метод аналізу ієрархій ґрунтується на попарному порівнянні альтернативних варіантів за кожним критерієм. Це дає змогу провести ряд порівнянь і оцінити відносну вагомість кожного критерію та визначити їх вагові коефіцієнти. Альтернативними критеріями слугуватимуть мотиваційні комплекси – складові мотивації діяльності науково-педагогічного персоналу.

Загалом, процес виконання ієрархічного аналізу мотиваційного механізму має наступні етапи:

1. Визначаємо рейтинги всіх можливих варіантів вибору щодо кожної складової шляхом:

- побудови матриці порівнянь за всіма складовим мотиваційного механізму та її нормалізації;

- усередненням значень рядків матриці для того, щоб отримати адекватні рейтинги складових;
- обчисленням і перевіркою значень коефіцієнтів узгодженості.

2. Визначаємо вагові коефіцієнти складових мотиваційного механізму:.

- формуємо матрицю попарних порівнянь по всіх складовим та нормалізуємо її;
- усереднюємо за рядками значення коефіцієнтів попарних порівнянь;
- обчислюємо і перевіряємо значення коефіцієнтів узгодженості.

3. Обчислюємо зважений середній рейтинг для кожної складової мотиваційного механізму і вибираємо рішення, що має найбільшу кількість балів.

Анкета для соціологічного дослідження ставлення колективів кафедр факультетів ТНЕУ, ТНТУ ім. І. Пулюя та ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» повинна базуватися на використанні 5-ти бальної шкали наступного виду (Табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Шкала рейтингування

Рейтинг	Опис/відповідь респондента в анкеті
1	Рівнозначні/все рівно
3	Помірне переважання/скоріше так, аніж ні
5	Явне переважання/так
7	Очевидне переважання/тільки так
9	Сильне переважання/так і тільки так

Джерело: склала автор

Реалізацію викладеної методики до визначення рейтингів складових мотиваційного механізму ВНЗ засобами електронних таблиць Excel 2007 подано у Додатку И.

Проведене дослідження дає нам змогу також виявити причини демотивації персоналу ВНЗ: невпевненість у можливості досягти поставлених результатів,

сумніви щодо відзначення і винагороди і, нарешті, низька оцінка привабливості очікуваної винагороди.

Причини демотивації розвитку компетенцій персоналу у ВНЗ мають свої особливості. Так, важливими параметрами будь-якої роботи є ступінь її закінченості, а також вимірності й наочності отриманих результатів. Зокрема, у великих ВНЗ діяльність не тільки окремих фахівців, а й цілих підрозділів стосовно кінцевого результату має проміжний характер і «розчиняється» в цьому результаті. Керівництво традиційно, приділяє увагу насамперед успіхам і збоям «на виході», а не результативності роботи підрозділів так званої «малої видимості». Виникає парадокс: чим безвідмовніше функціонують такі підрозділи, тим менше шансів у їхніх співробітників і керівників бути поміченими та відзначеними вищим керівництвом. Люди почуваються малозначимими «гвинтиками» корпоративного механізму і стають байдужими до недоліків або досягнень у його роботі.

Інша причина демотивації розвитку компетенцій персоналу ВНЗ – надмірне дроблення різних видів та ділянок роботи, а це призводить до того, що фахівці «не бачать за деревами лісу», тобто стратегічних цілей та пріоритетів, і відверто втомлюються від роботи. Виходом із ситуації може бути об'єднання в рамках однієї посади відразу кількох суміжних ділянок роботи, надавши діяльності відповідних фахівців різноплановості й завершеності. Одним із найефективніших шляхів підвищення рівня зусиль виконавців та їх зацікавленості в успіху є так звана «вертикалізація» робочого навантаження. Йдеться про те, що керівники передають підлеглим частину своїх повноважень і відповідальності, розширюючи зону їхньої самостійності. Вертикалізація навантаження дає змогу подолати й інший серйозний мотиваційний бар'єр, а саме – пересичення одноманітністю. Вона є природним засобом збагачення змісту роботи, оскільки завдяки їй люди здобувають нові для них навички прийняття рішень, планування і контролю.

Отже, запропонований підхід до визначення мотиваційних векторів діяльності науково-педагогічних колективів і напрямів мотиваційного впливу на науково-педагогічний персонал, що базується на інтеграції ієрархічного аналізу та множинно-рангового підходу до ідентифікації мотивації персоналу, керівництво

ВНЗ може використати для визначення специфіки мотивів науково-педагогічного персоналу стосовно подальшого розроблення системи мотивації персоналу для розвитку його компетенцій.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз підходів до дослідження компетенцій науково-педагогічного персоналу в підвищенні результативності діяльності ВНЗ та стану конкурентної ситуації між ВНЗ України дав змогу зробити наступні висновки:

1. Ми довели, що оцінка компетенцій персоналу має бути персоніфікованою, що дасть змогу комплексно використовувати її результати в системі управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ. При цьому варто зазначити, що така оцінка є не лише елементом системи управління персоналом, а й важливою складовою управління розвитком організації. У зв'язку з цим ми окреслили основні функції оцінки компетенцій працівників.

2. У результаті аналізу результативності науково-педагогічної діяльності персоналу ВНЗ за регіонами протягом 2009-2010 рр. та прийшли до висновку, що оцінювання результативності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ є комплексним процесом, який потребує виваженого підходу і базування на врівноваженій системі показників, має ієрархічну структуру й відображає всі аспекти діяльності науково-педагогічного колективу на всіх рівнях ВНЗ та кожного конкретного працівника.

3. Ми провели анкетне опитування науково-педагогічного персоналу кафедр механіко-технологічного факультету Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, кафедр факультету економіки та управління Тернопільського національного економічного університету та кафедр ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут». Це дало змогу проаналізувати взаємозв'язки індикаторів соціальної організації колективів кафедр та їх вплив на кінцеві результати праці науково-педагогічного персоналу.

4. Запропоновано підхід до визначення мотиваційних векторів діяльності науково-педагогічних колективів і напрямів мотиваційного впливу на науково-педагогічний персонал, що базується на інтеграції ієрархічного аналізу й множинно-рангового підходу до ідентифікації мотивації персоналу, керівництво ВНЗ може використати для визначення специфіки мотивів науково-педагогічного

персоналу стосовно подальшого розроблення системи мотивації персоналу для розвитку його компетенцій.

Основні положення даного розділу автор виклала в публікаціях 7, 8, 15, 16.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Концептуальна модель управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу

В умовах підвищення інтенсивності конкуренції на ринку освітніх послуг та зумовленої цим необхідності підвищення якості підготовки фахівців для економіки, що переходить до інноваційної моделі розвитку, актуалізується проблема побудови концептуального підґрунтя управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів. Це зумовлено об'єктивним процесом стрімкого старіння знань, що в епоху інтелектуалізації всіх сфер суспільного життя та інформатизації потребує пріоритетного вирішення у сфері освітніх послуг, оскільки вона формує фахівців для усіх галузей національної економіки.

Розв'язання низки принципових проблем у сфері управління розвитком компетенцій персоналу дасть змогу вирішити ряд важливих управлінських завдань, серед яких:

- підготовка висококваліфікованих фахівців через забезпечення відповідності компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ вимогам ринку праці;
- формування набору компетенцій (профілю) працівника для виконання обов'язків на конкретній посаді;
- створення надійного і прозорого методичного забезпечення процедур добору персоналу ВНЗ;
- формування портфеля методик оцінювання наявного персоналу та виявлення потреби у розвитку його окремих груп (індивідів);

- побудова системи розподілу (перерозподілу) науково-педагогічного персоналу, зважаючи на специфіку підготовки фахівців за певними напрямками;
- окреслення можливостей делегування повноважень;
- перегляд і вдосконалення систем мотивації персоналу та формування методичної бази для розвитку системи винагород;
- підвищення конкурентоспроможності науково-педагогічного персоналу на ринку робочої сили;
- формування позитивного іміджу вищого навчального закладу і його навчальних програм;
- створення умов для реалізації концепції «навчання впродовж життя» та перетворення ВНЗ в організацію, що самонавчається;
- урахування блоку соціально-психологічних аспектів управління розвитком персоналу як найбільш непередбачуваного ресурсу організації.

Концепцію управління розвитком компетенцій персоналу ми розглядаємо як впорядкований набір ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо формування нового бачення процесу управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу, основною характеристикою якої є синтез ресурсного і маркетингового підходів до побудови й реалізації компетенцій різних категорій цього персоналу. Теоретичне обґрунтування й імплементація в практику управління вищими навчальними закладами нової концепції управління розвитком компетенцій персоналу стане науковим базисом для вдосконалення і розвитку прикладних аспектів управління персоналом ВНЗ.

Отже, ознаками пропонованої концепції управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ є:

- поєднання в управлінні ресурсного і маркетингового підходів;
- забезпечення превентивності управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ;
- забезпечення ієрархічного взаємозв'язку компетенцій усіх рівнів;

- поєднання управлінських процесів структурування (підхід «згори – вниз») й агрегування (підхід «знизу – вгору») з подальшою концентрацією уваги на позиції «Розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу».

Вітчизняна наука тривалий час нехтувала принциповими положеннями ресурсної концепції, оскільки упродовж перехідного періоду до ринку вчені були захоплені ідеями маркетингу як нової філософії господарювання, внаслідок чого був втрачений баланс ринкових і внутрішніх важелів розвитку організації.

Сьогодні науковці трактуються ресурси як здібності, активи, інформацію, знання, які є у розпорядженні організації і використовуються нею для досягнення своїх стратегічних завдань. Цілком зрозуміло, що для реалізації маркетингового підходу в управлінні ВНЗ (забезпечення потреб ринку праці) необхідно задіяти окреслені види ресурсів, тому пошук шляхів гармонізації ресурсного і маркетингового підходів – актуальне завдання, що виконуються в межах даного дослідження.

Поєднуючи ресурсний і маркетинговий підходи при побудові авторського бачення вирішення питання управління розвитком компетенцій персоналу, підкреслимо необхідність використання та інших актуальних наукових напрямів, які дають змогу доповнити й поглибити запропонований концептуальний підхід. До таких теоретичних підвалин ми відносимо:

- управління змінами;
- управління знаннями;
- управління ключовими компетенціями;
- навчання впродовж життя.

Зупинимось на кожній з фундаментальних засад розробленої концепції.

Управління змінами (Change Management) – важлива складова сучасної парадигми управління, яка передбачає орієнтацію систем менеджменту ВНЗ на визначення й запровадження сучасних цінностей, норм діяльності, стилю поведінки в управлінську практику. Такий підхід передбачає пошук нових способів забезпечення ефективного функціонування навчального закладу через

збалансування людських, фінансових, матеріально-технічних ресурсів та подолання опору змінам.

Серед ознак розробленої концепції ми виділили забезпечення превентивності управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ, а проблематика управління змінами логічно спрямована у перспективу, тому вибір цього наукового підґрунтя для подальших досліджень вважаємо вдалим. Справді, управління змінами у ВНЗ орієнтується на прогнози майбутнього ринку праці, що, своєю чергою, потребує побудови компетенцій персоналу, спроможного готувати фахівців для економіки, спрямованої на інноваційну модель розвитку. Цим самим буде досягнутий консенсус між зацікавленими сторонами освітнього процесу щодо змін, які здійснюють для задоволення потреб ринку освітніх послуг на рівні, вищому від нинішньої моделі компетенцій випускника.

Логічно пов'язані з управлінням змінами у ВНЗ проблеми управління знаннями (Knowledge Management). Цей блок сучасного стратегічного менеджменту охоплює процеси створення, зберігання, розподілу і застосування знань, необхідних для досягнення мети діяльності ВНЗ. Відправною точкою у згаданому процесі є сприйняття персоналу як основного ресурсу, що поділяє стратегічні плани розвитку організації, з подальшим забезпеченням навчання та інших шляхів розвитку персоналу за умови ефективної мотивації. Управління знаннями також має превентивний характер і спрямовується на перетворення ВНЗ в організацію, що самонавчається, тобто таку організацію, що розвивається, навчається і вдосконалюється за рахунок власних внутрішніх резервів. Кожен член цього колективу зацікавлений в індивідуальному підвищенні професійного рівня. Персонал організації, яка самонавчається, ефективно працює в будь-якій, у тому числі кризовій ситуації, відчуючи себе частиною системи і з повагою ставлячись до всього, що навколо нього. У результаті в більшості випадків працівники переборюють страх перед необхідністю організаційних змін, починають сприймати їх як закономірний процес, що супроводжується особистісним професійним зростанням [147].

Безумовно, конструювання запропонованої концепції має спиратися на одну з основоположних своїх теоретичних основ – управління ключовими компетенціями. Теорія управління в межах ресурсного підходу виокремлює «ключові» компетенції (К. Прахалад і Г. Хемел) – для означення потенціалу організації, а також індивідуальні компетенції – для формування певних характеристик персоналу. При цьому компетенції організації найчастіше трактують як колективне знання, специфічні активи організації, «генетичний код» (рис. 3.1), а індивідуальні компетенції, що є предметом нашого дослідження та об’єктом управлінського впливу в пропонованій концепції, об’єднують у профілі компетенцій залежно від сфери діяльності досліджуваної організації.

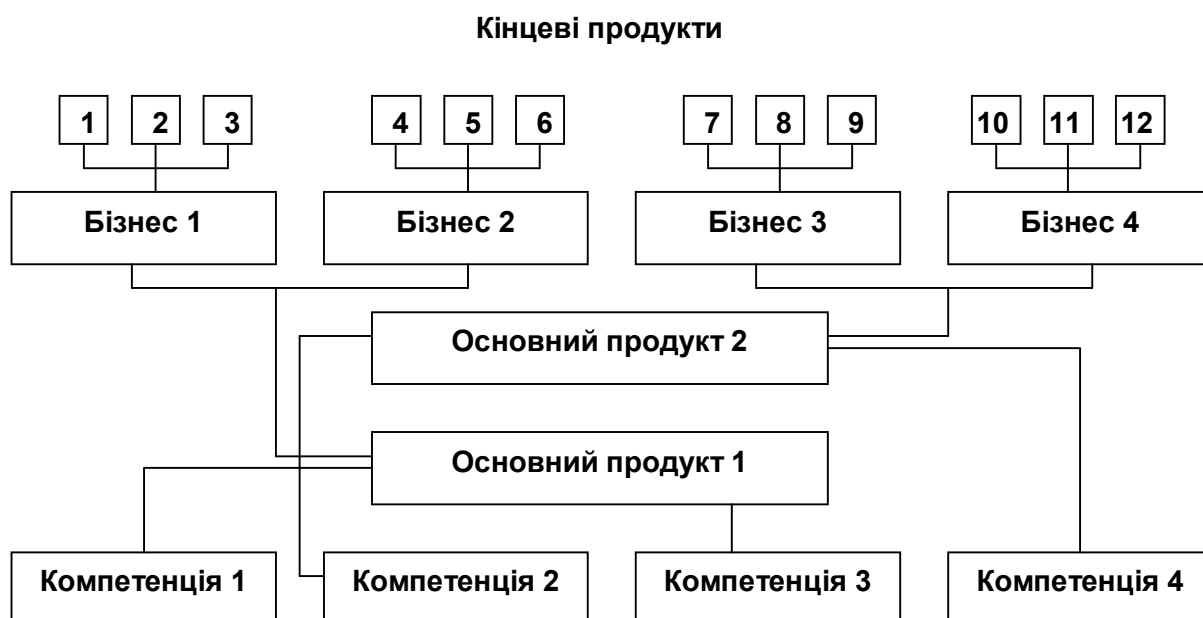


Рис. 3.1. Рівні агрегування ключових компетенцій [123]

Джерело: склала автор

Відповідно до розробленої концепції, відповідним пунктом концептуального підходу до побудови системи управління розвитком компетенцій персоналу має стати визначення набору компетенцій, який komponують з урахуванням стратегічної мети діяльності – зростання конкурентоспроможності випускників ВНЗ на українському і зарубіжному ринках робочої сили, а також забезпечення

конкурентоспроможності ВНЗ на інших ринках: інтелектуальної власності, ринку інформації, ринку інжинірингових та консалтингових послуг тощо.

Управління на основі компетенцій (Competency-based management – CBM) – порівняно новий напрям менеджменту, що передбачає інтеграцію планування потреб та розподілу людських ресурсів з бізнес-плануванням і дає змогу організаціям оцінити поточну цінність персоналу на основі відповідності його компетенцій тому потенціалу, який необхідний для досягнення місії та стратегічних цілей організації [193].

Вивчення теоретичних засад управління знаннями та управління ключовими компетенціями дає змогу зробити висновок, що на практиці ці аспекти менеджменту тісно переплітаються; це продемонстровано на Рис. 3.2.

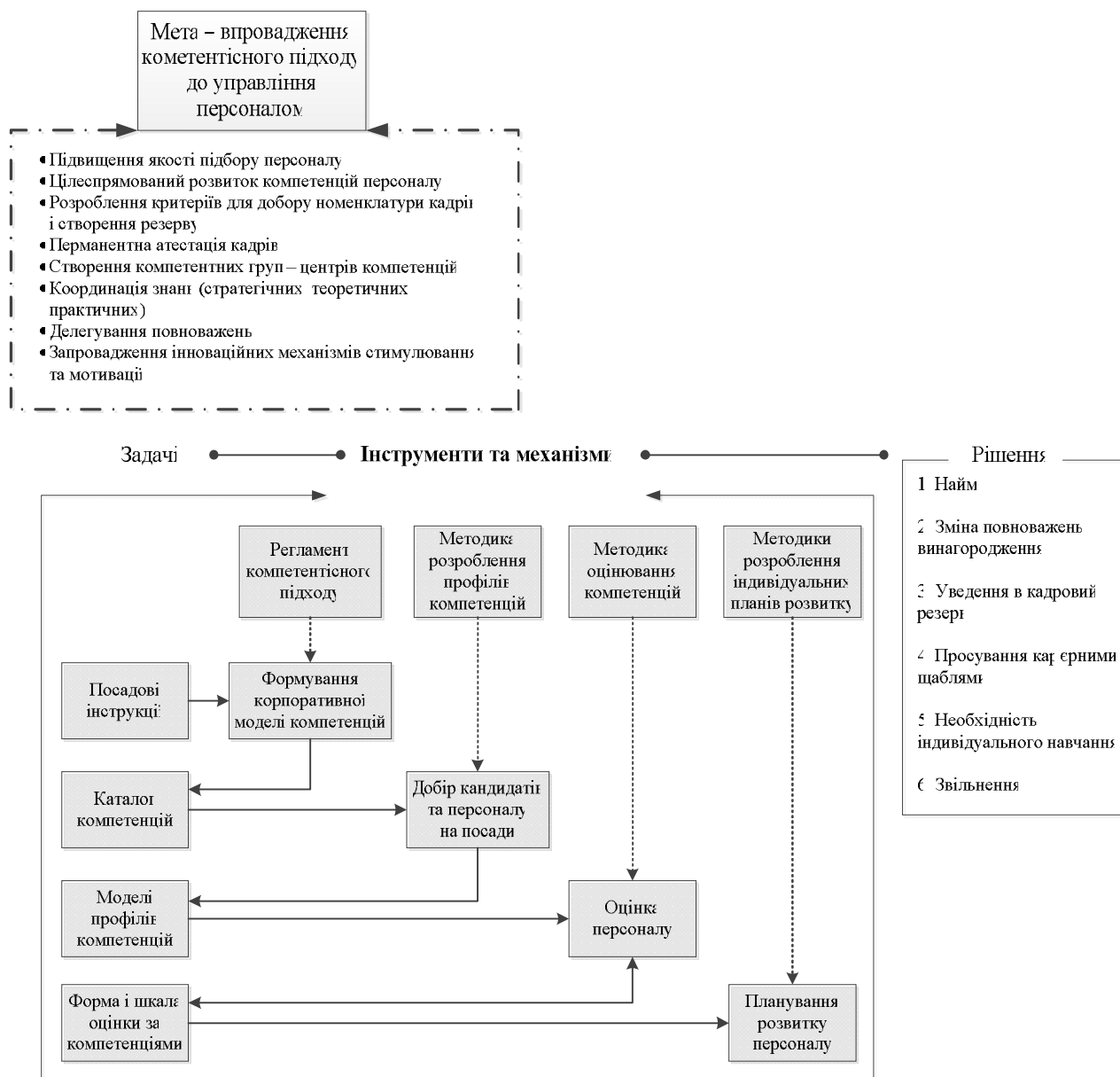


Рис. 3.2. Управлінські механізми поєднання менеджменту знань та управління компетенціями персоналу

Джерело: складала автор

Своєю чергою, узагальнюючи праці [4, 178, 186, 191, 193], можна зробити висновок, що процес управління компетенціями (Competency / Competence Management – CM) ВНЗ найчастіше поділяють на такі етапи:

1. Ідентифікація компетенцій, необхідних для успішного стратегічного розвитку ВНЗ.
2. Формування профілів компетенцій різних видів персоналу на всіх рівнях організаційної структури ВНЗ.

3. Розроблення моделі компетенцій ВНЗ відповідно до напрямів і цілей його розвитку і моделей компетенцій для окремих посад.

4. Планування навчання, розвитку персоналу ВНЗ і найму нових працівників на основі розроблених моделей та профілів компетенцій.

У сформульованій нами концепції управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ ми використовуватимемо згадані положення як базові, однак вони будуть суттєво трансформовані змістовно і доповнені низкою нових тез, що відображають сутнісні аспекти розвитку компетенцій з позицій новітніх управлінських підходів.

Основними науковими підходами, які ми використали для подачі основних положень концепції, є (рис. 3.3):

- системний (передбачає бачення ВНЗ як відкритої цілеспрямованої соціально-економічної системи);
- ситуаційний (ґрунтується на пріоритетності використання методів і технологій управління залежно від оцінювання ситуації та набору обставин, що її формують);
- процесний (передбачає пріоритетне проектування цілісного процесу і його складових з подальшою побудовою структур, що забезпечать реалізацію процесу);
- компетентісний (базований на спрямованості управління розвитком персоналу на досягнення цільових результатів через забезпечення необхідного рівня його компетенцій);
- функціональний (передбачає окреслення сукупності функцій для забезпечення виконання всього процесу та його складових з визначенням оптимальних витрат на одиницю корисного ефекту).

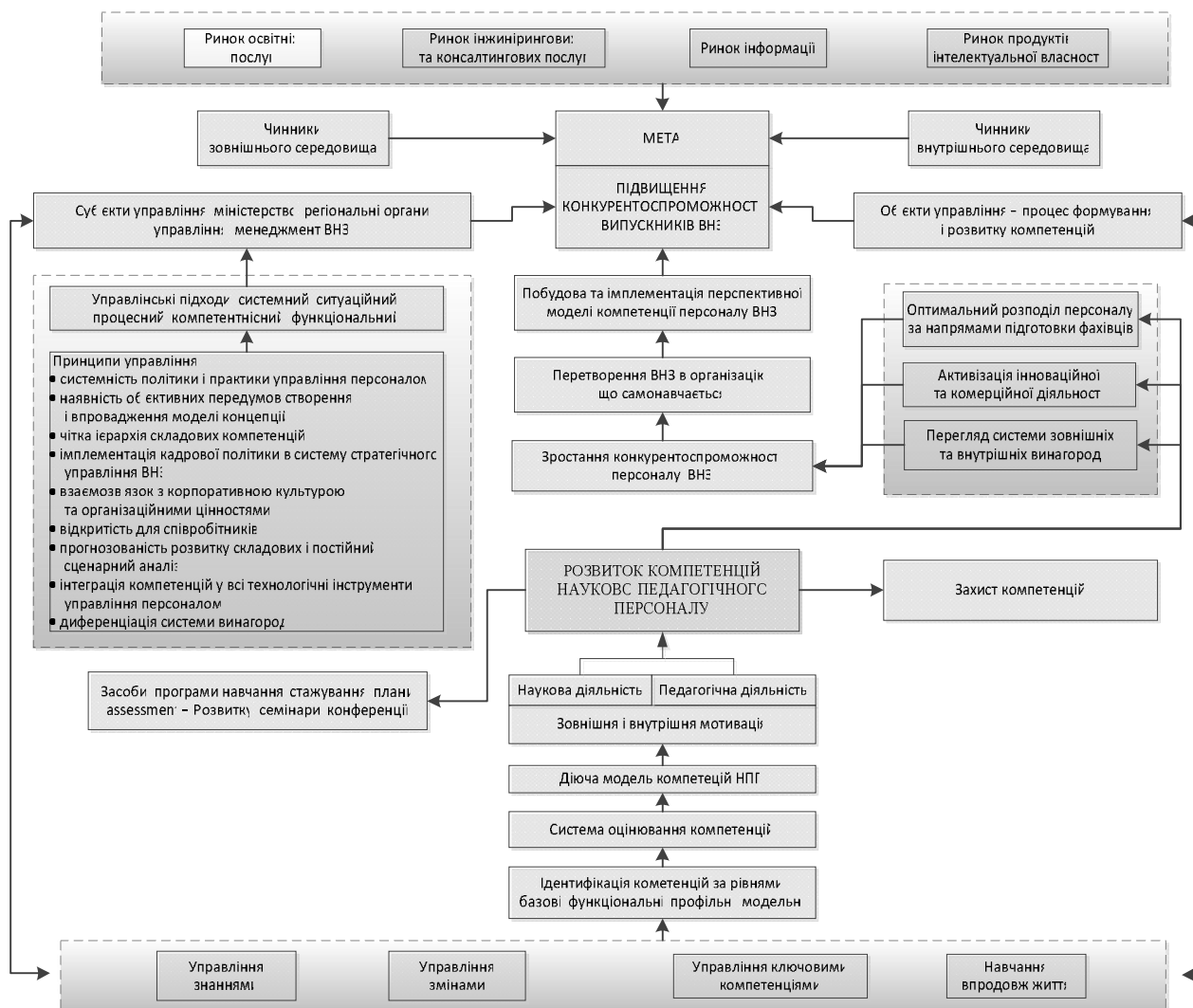


Рис. 3.3. Концептуальна модель управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ

Джерело: склала автор

Для забезпечення інтеграції та успішної реалізації означених підходів в управлінні персоналом ВНЗ необхідно дотримуватися принципів, що забезпечують обраний напрям здійснення запропонованої концепції. Зважаючи на сформульовані у підрозділі 1.3 загальні принципи управління розвитком персоналу та доповнивши їх низкою специфічних правил, які стосуються управління розвитком компетенцій, ми сформулювали набір принципів, що є основоположними при реалізації обґрунтованої і поданої на Рис. 3.3 концепції:

- системність політики і практики управління персоналом;
- наявність об'єктивних передумов створення і впровадження моделі компетенцій;

- чітка ієрархічність складових компетенцій;
- періодичне оновлення компетенцій;
- імплементація кадрової політики в систему стратегічного управління ВНЗ;
- взаємозв'язок з корпоративною культурою та організаційними цінностями;
- відкритість для співробітників;
- прогнозованість розвитку складових і постійний сценарний аналіз;
- інтеграція компетенцій у всі технологічні інструменти управління персоналом;
- диференціація системи винагород.

Як і будь-яка управлінська концепція, запропонована авторська розробка серед необхідних атрибутів виокремлює суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єкт управління у нашій концепції розглянутий як багаторівневий орган, котрий здійснює і прямий директивний вплив (Міністерство освіти і науки України), і регулюючий вплив регіональних органів управління, і менеджмент ВНЗ.

Об'єктом управління є процес формування й розвитку компетенцій персоналу ВНЗ (рис. 3.3).

Розглянемо детальніше основні блоки розробленої концепції.

Першим з них, відповідно до сучасної управлінської парадигми, є формулювання стратегічної мети діяльності – підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Серед низки стратегічних завдань, виконання яких забезпечує досягнення наміченої мети, ми виокремлюємо побудову та імплементацію до системи управління ВНЗ перспективної моделі компетенцій персоналу, яка є предметом нашого дослідження. Відповідно до класичних теоретичних положень, процес побудови системи управління розвитком компетенцій НПП можна здійснювати через використання підходів «згори – вниз» та «знизу – вгору». Перший підхід реалізують у кілька етапів:

- визначення базових компетенцій, якими повинен володіти кожен працівник, і які відображають місію і стратегічну мету організації;
- формулювання функціональних компетенцій, що необхідні для роботи на конкретних посадах або для виконання певних обов'язків;

- розроблення профілів компетенцій, що є переліками базових та спеціалізованих компетенцій, якими повинен володіти працівник, котрий обіймає конкретну посаду в певному підрозділі;
- агрегування компетенцій організації.

При реалізації другого підходу систему компетенцій організації проектують у зворотному порядку. Експерти зазначають, що при проектуванні вказаної системи важливим є встановлення норми оволодіння компетенціями для різних категорій персоналу, що приводить до диференціації рівня компетенцій усередині споріднених профілів компетенцій залежно від конкретної посади і від досвіду роботи на ній.

Наша концепція передбачає реалізацію зустрічного покрокового підходу, сутність якого полягає у такому (рис. 3.3):

- структурування стратегічної мети діяльності ВНЗ (підхід «згори – вниз»);
- агрегування базових, функціональних компетенцій з відповідними інструментами забезпечення на основі розробленої критеріальної бази (підхід «знизу – вгору»);
- поєднання означених процесів структурування й агрегування з їхнім перетином на позиції «Розвиток компетенцій науково-педагогічного персоналу».

Таке бачення, на наш погляд, забезпечить превентивність управління, оскільки, з одного боку, структурування стратегічної мети діяльності передбачатиме побудову перспективної моделі компетенцій персоналу ВНЗ, а моделі і профілі компетенцій орієнтуватиметься на чинні в Україні стандарти освіти з урахуванням теперішньої (діючої) моделі компетенцій. Виокремлення у пропонованій концепції управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ перспективної та діючої моделей ми пояснюємо швидкими й радикальними змінами потреб ринку праці та відповідними змінами змісту навчального процесу. За даними російських експертів, в епоху формування суспільства, базованого на знаннях, уже у наступному десятилітті ринок праці потребуватиме ГМО-агрономів, метеоенергетиків, дизайнерів «розумних» просторів, потіснивши професії бухгалтерів, менеджерів, архіваріусів, турагентів, поштарів, логістів, журналістів, юрисконсультів та інших у

результаті натиску автоматизованих і роботизованих систем [176]. Отже, перспективні моделі компетенцій персоналу ВНЗ повинні орієнтуватися на зміну структури ринку праці, а не зосереджуватися лише на поточних потребах рекрутингових агенцій. Таке бачення, зважаючи на необхідність превентивного розвитку компетенцій НПП, забезпечить перетворення ВНЗ в організацію, що самонавчається.

ВНЗ ми розглядаємо як ієрархічну систему прийняття управлінських рішень, тому для кожного управлінського рівня концепцією передбачено формулювання специфічних компетенцій (розділ 1), які у процесі агрегування забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності навчального закладу (його рейтинг). Отже, ієрархічний взаємозв'язок компетенцій – одна з найважливіших умов успішної реалізації сформованої концепції.

Відповідно до загальновизнаних положень управлінської науки, досягнення основної мети і побудова системи цілей ВНЗ відштовхується від результатів стратегічного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що й показано на Рис. 3.3. Чинники макросередовища аналізують, як правило, за PEST-аналізом (політичні, економічні, соціальні й технологічні впливи – законодавство, рівень фінансування науки, демографічна ситуація, Болонський процес тощо). До зовнішніх чинників, що враховують при окресленні мети, належать:

- безпосередні споживачі освітніх та інших послуг, що пропонуються ВНЗ на ринку (ринки робочої сили, інформації, продуктів інтелектуальної власності, інжинірингових і консалтингових послуг тощо);
- прямі конкуренти – навчальні заклади, що готують фахівців аналогічного напрямку підготовки (насамперед ті, які готують фахівців за держаним замовленням);
- потенційні конкуренти – організації, що можуть готувати таких фахівців;
- постачальники – навчальні заклади нижчих рівнів акредитації,
- субститути – замінники отримуваних послуг (навчальні заклади інших профілів, міжнародний ринок робочої сили тощо).

У підрозділі 1.2 ми запропонували узагальнену класифікацію чинників впливу на компетенції персоналу, яка є інтегративною й охоплює чинники і зовнішнього, і внутрішнього середовища ВНЗ.

Другий блок авторської концепції охоплює процеси ідентифікації компетенцій НПП за їх рівнями (базові, функціональні, профілі та моделі компетенцій). У контексті реалізації цілей, що пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг та формуванням стійких конкурентних переваг, в процесі управління НПП перед керівництвом ВНЗ постає завдання розроблення корпоративної (узагальненої) моделі компетенцій.

Важливим елементом процесу розроблення моделі компетенцій є встановлення рівнів моделі компетенцій. Робота починається з визначення кількості рівнів, які охоплюватиме кожна з компетенцій. Їх буває, як правило, три – шість. Вважають, що більша кількість рівнів ускладнює використання моделі при оціночних заходах. Рекомендують починати з визначення допустимого мінімального і бажаного максимального рівнів розвитку компетенцій.

Для розроблення моделі компетенцій вважаємо доцільною наступну послідовність робіт:

1. Планування проекту розроблення моделі компетенцій: опис бажаного результату і галузей його застосування, термінів виконання, призначення, наслідки.
2. Формування проектної групи. Залучення співробітників до складу робочої групи дасть змогу зменшити можливий опір персоналу та впровадити компетенції як нову шкалу оцінювання результатів діяльності.
3. Проектування моделі компетенцій. Мета етапу – зібрати максимум інформації про обсяги і складність виконуваних робіт, щоб сформувані стандарти поведінки, що обумовлюють максимальний результат.

Необхідне число працівників, яких варто залучити до розробки моделі компетенцій на стадії збору інформації, залежить від особливостей (відмінностей) або подібності ролей і робочих функцій, потрібних для реалізації завдань. Чим більше відмінностей між ролями, тим більше виконавців необхідно залучити до проектної групи.

Узагальнення наукових джерел, а також практики управління компетенціями та їхнім розвитком дало змогу запропонувати такі методи для збору інформації:

- спостереження за діяльністю працівників (ефективне в ситуаціях, коли поведінку конкретних працівників можна спостерігати: проведення лекцій, практичних і лабораторних занять);
- опитування співробітників і керівників;
- інтерв'ю співробітників і керівників (використовують для збору інформації про шаблони поведінки та ідентифікації стандартів поведінки, які будуть згруповані в необхідні компетенції);
- «мозковий штурм» (рекомендовано проводити в кожному структурному підрозділі);
- формування робочих груп із працівників суміжних підрозділів (ефективне при розробленні характеристик стандартів поведінки для виконання комплексних завдань);
- метод репертуарних решіток (дає змогу виявляти індикатори ідентифікації найефективніших співробітників. При цьому керівник послідовно описує корисні якості підлеглих і в результаті складає таблицю у вигляді решітки з прізвищами працівників та їх індикаторами);
- метод критичних інцидентів (дає змогу визначити поведінкові реакції, наявність яких є важливим в критичній ситуації);
- метод прямих атрибутів (передбачає використання описів уже готових компетенцій і наступний їх відбір за ранговою шкалою. Керівники вибирають картки тільки з тими компетенціями, які відповідають найважливішим завданням у роботі).

Наступним кроком у встановленні ієрархії компетенцій є формування профілів компетенцій під конкретні посади. При реалізації цього етапу розробники отримують можливість перевірити, наскільки точно компетенції відповідають усім робочим ролям і завданням.

Традиційно вважають, що при цьому необхідно конкретизувати складові компетенцій на основі функціонального підходу за основними складовими моделі

компетенцій та їх призначенням. Таке структурування моделі компетенцій за функціями у традиційному менеджменті ВНЗ дає змогу отримати набір інструментів управління розвитком персоналу і надалі розробляти пропозиції щодо формування системи управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ. Концепція, яку ми пропонуємо, передбачає пріоритет процесного підходу в управлінні компетенціями, що потребує моделювання цілісного процесу (навчального процесу) з виходом на потреби ринку з побудовою системи функціонального підкріплення кожної складової такого процесу. Отже, не відхиляючи значущості функціонального підходу, вважаємо за необхідне переформатувати акценти в управлінні на користь пріоритету процесного підходу як найактуальнішого в нинішніх економічних умовах, а функціональному підходові залишити роль важливого, однак допоміжного підходу у забезпеченні досягнення стратегічних завдань діяльності.

Розроблення профілів компетенцій є також інструментом для тестування і можливого коригування моделі компетенцій та для отримання зворотного зв'язку від лінійних керівників, провідних спеціалістів про використання компетенцій як інструменту стратегічного управління.

Особливості побудови інших елементів компетенцій персоналу подано у розділі 1.

Наступним, третім блоком концепції управління розвитком компетенцій персоналу логічно окреслити побудову системи оцінювання компетенцій (формування набору критеріїв). Як показали дослідження теоретичних основ управління людським капіталом, які ми провели впродовж останніх років, ідентифікація компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі визначення їхніх кількісних і якісних характеристик на всіх рівнях управління, встановлення їх відповідності стратегічним завданням ВНЗ, а також побудова на цій основі системи управління розвитком організації з метою перетворення її в організацію, що самонавчається, є перспективним напрямом розвитку парадигми стратегічного управління.

Важливість цієї функції як складової управлінського процесу визначається її кінцевим результатом – виявленням відповідності (чи невідповідності) компетенцій різних рівнів ієрархії діючим стандартам та іншим нормативним документам.

Концепція управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ, яку ми запропонували охоплює набір критеріїв (індикаторів) їхнього оцінювання з поділом на професійні й особистісні (підрозділ 1.3), що й показано на Рис. 3.3.

При цьому необхідно забезпечити аналіз ефективності системи управління компетенціями в цілому. Зокрема, важливо постійно визначати компетенції персоналу, які в певний момент часу є вкрай важливими для організації, і так формувати довгострокові плани розвитку компетенцій та прогнозувати кадрові потреби ВНЗ.

У нашому дослідженні детально представлені методи оцінювання персоналу та компетенцій його окремих груп, що дозволило обґрунтувати рекомендації щодо розвитку цих компетенцій (підрозділи 2.3 і 3.2).

В умовах орієнтації систем управління сучасних організацій на людину та її розвиток в розробленій концепції ми виокремили спеціальний блок – побудову системи зовнішньої і внутрішньої мотивації розвитку компетенцій персоналу. Як показують наші дослідження, одне з найважливіших завдань моделі та профілів компетенцій полягає в ознайомленні конкретного працівника з очікуваннями керівництва ВНЗ певних результатів від його роботи на тій чи іншій посаді. Важливо, щоб усім залученим сторонам було відомо, як здійснюватимуть управління за компетенціями: як воно вплине на порядок наймання та кар'єрного просування, заохочення, планування навчання тощо. За нашим переконанням, модель і профілі компетенцій необхідно застосовувати й при оцінюванні ефективності роботи персоналу, тобто саме відповідність моделям і профілям компетенцій має бути базисом для визначення можливих обсягів винагород і заохочень. Отже, цей аспект управління тісно пов'язаний з компетентісним підходом, котрий ми використовуємо як один з основоположних у нашій концепції (Рис. 3.3).

Основною проблемою в управлінні розвитком персоналу, яка потребує розв'язання, є подолання інерційності та внутрішнього спротиву на певних етапах розвитку – так званого «плато продуктивності», коли люди працюють без належної активності й докладають мінімум зусиль до виконання своїх завдань, формально виконують свої обов'язки або сприймають перебування на робочому місці як обтяжливу повинність. У цьому випадку йдеться про прояв демотивації працівників. Пасивність персоналу часто пов'язана з недостатньою психологічною компетентністю самих керівників, які залишають поза увагою необхідність мотивування підлеглих, або ж зовсім не володіють прийомами мотивування.

Тим часом у менеджменті успішних бізнесових структур і навчальних закладів мотивування підлеглих є ключовою управлінською компетенцією. В тому чи іншому аспекті мотивування вводять до корпоративної моделі компетенцій (стандарти управлінської поведінки, які повинні демонструвати менеджери) провідних світових компаній – Xerox, Coca Cola, Cadbury, Shell та ін. [110]. Прикладом ефективної діяльності у досліджуваній сфері є здійснення великими корпораціями систематичних моніторингів «мотиваційного фону». Подібні заходи – неодмінна складова процедур дослідження персоналу (employee survey), що проводять для інформування вищого корпоративного керівництва. Якщо результати дослідження показують прояв демотиваційного ефекту, керівництво оперативно вживає необхідних заходів стосовно посилення мотивації, не обов'язково пов'язаної з матеріальним стимулюванням. За даними експертів «Strategic Management Journal» [194], ефективні технології нематеріального стимулювання дають змогу в межах сталого фонду заробітної плати збільшити продуктивність праці на 20 % і скоротити до мінімуму незаплановану плинність персоналу.

Чинниками, що впливають на рівень зусиль персоналу щодо розвитку своїх компетенцій, а також на інтенсивність докладених зусиль для виконання намічених завдань, є:

Наявність робочого ентузіазму, що, своєю чергою, залежить від впевненості (невпевненості) працівника у тому, що його активність приведе до запланованого результату.

Ступінь упевненості в тому, що персональні досягнення не залишаться непоміченими, а будуть оцінені і винагороджені керівництвом, а також цінність для працівника можливого очікуваного заохочення, отриманий позитивний результат порівняно з розміром заохочення.

Фахівці з управління персоналом виділяють два принципово різних класи стимулів трудової діяльності: зовнішні та внутрішні. Не зупиняючись на розгляді їхніх сутнісних характеристик (вони загальновідомі), зазначимо, що одним з найстійкіших внутрішніх стимулів розвитку персоналу є «мотивація компетентності» – прагнення максимально реалізувати свої здібності, підвищувати кваліфікацію, професіоналізм. Звичайно, найчастіше професійні стимули працівників – комплексні й не зводяться до якоїсь одної форми винагороди.

П'ятим блоком розробленої концепції ми пропонуємо виокремити коло питань під загальною назвою «Формування й реалізація програм розвитку компетенцій персоналу». Розвиток компетенцій персоналу, зростання його конкурентоспроможності та, зрештою, забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ в цілому передбачає обов'язкове створення системи перманентного навчання працівників. У системі управління компетенціями ці процеси пов'язуються з етапами роботи співробітника в організації, починаючи з моменту наймання. На основі реалізації компетентнісного підходу в управлінні цим процесом працівник і його керівництво планують кар'єрне зростання, оцінювання (і самооцінювання) результатів роботи, а також мотивування персоналу.

Таке управління персоналом є потрібним і для керівництва ВНЗ загалом, і для працівників. Зокрема, керівництво отримує підстави для аналізу й обґрунтування управлінських рішень, а працівники – систему чітких орієнтирів для формування стилю та інтенсивності розвитку своїх компетенцій.

Розвиток компетенцій має бути охоплений корпоративним плануванням і забезпечувати планомірність та структурованість руху персоналу, обґрунтовувати наймання працівників, які за компетенціями відповідають цілям ВНЗ, а також спрощувати планування внутрішніх кадрових перестановок.

Засобами розвитку компетенцій персоналу є: безпосереднє навчання, стажування, тренінги, плани assessment-розвитку, семінари, конференції та інші сучасні технології, що забезпечують набуття працівниками нових знань і підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Останній, однак надзвичайно важливий блок запропонованої управлінської концепції – побудова системи захисту компетенцій та механізму їх розвитку як частини інтелектуальної власності (нематеріальних активів) навчального закладу. В контексті окреслення новітньої проблематики управління персоналом цей аспект менеджменту, на жаль, майже не охоплений системами управління персоналом (не належить до кола завдань управління персоналом). За нашим переконанням, в умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг такий пункт у процесі формування та розвитку компетенцій персоналу є обов'язковим при орієнтації діяльності на забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ в цілому, а також конкурентоспроможності його НПП. Процес формування й розвитку компетенцій персоналу не можна вважати завершеним, якщо така інформація не має відповідного захисту, якщо ВНЗ не створив надійної системи власної інформаційної безпеки. Труднощі у процесі набору абітурієнтів, конкуренція між навчальними закладами стосовно змістового наповнення навчальних програм та інші чинники спонукають конкурентів вдаватися до використання технологій конкурентної розвідки, а інколи – й до незаконних способів отримання ексклюзивної інформації.

Отже, розроблена концепція управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ є завершеною теоретичною конструкцією, що побудована на поєднанні новітніх управлінських підходів, орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності випускників навчального закладу і побудову для цього перспективної моделі компетенцій персоналу навчального закладу. Така модель формують за допомогою розвитку НПП у контексті компетентісного підходу.

Для реалізації концепції управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ ми пропонуємо створювати центри компетенцій з відповідними зонами відповідальності. Роль центру компетенцій у розвитку персоналу полягає в інтеграції знань і процесів з ефективними технологіями особистісного зростання та

ефективних комунікацій. Такі центри мають стати, по суті, центрами збору, систематизації, поширення і примноження знань і ефективних компетенцій, що пов'язані з основними напрямками діяльності навчального закладу. Центр компетенцій як особлива структурна одиниця організації контролюватиме найважливіші напрями діяльності, збираючи відповідні знання і знаходячи способи їх ефективного застосування у діяльності ВНЗ. Основними завданнями таких центрів мають стати:

1. Акумуляція найкращого досвіду, практик, які були реалізовані за напрямками діяльності, їхня систематизація, розроблення відповідних стандартів та впровадження отриманих результатів у діяльність ВНЗ.
2. Реалізація проектів та ініціатив, пов'язаних з управлінням знаннями, навчанням персоналу за новими стандартами, оцінювання управлінських технологій, що використовують у навчальному процесі на розвитку НПП.
3. Інтеграція процесів для забезпечення глобального обміну знаннями персоналу в загальноорганізаційних масштабах і повторне використання цих знань.
4. Моніторинг актуального стану управління знаннями і надання відповідних матеріалів, про можливості отримання необхідних знань.
5. Виявлення, формалізація і поширення неявних знань організації.
6. Стеження за нововведеннями у технологіях і виникненням нових тенденцій.
7. Збір та опис знань, отриманих ВНЗ за виконанням конкретних проектів.
8. Управління базами знань організації: їх ведення, оновлення, інтеграція, створення зручних пошукових механізмів.
9. Забезпечення комунікацій між користувачами та експертами, які володіють необхідними знаннями.
10. Навчання нових співробітників організації, передача їм накопиченого досвіду.

Створення центрів компетенцій у ВНЗ, за нашим переконанням, не потребує додаткових ресурсів, оскільки формується за рахунок перерозподілу функцій між лінійними і функціональними підрозділами та усунення дублювання окремих управлінських функцій. Такий підхід приводить до зниження загальної

трудомісткості управління що дає змогу реалізувати можливість створення центру компетенцій без залучення додаткових фінансових і трудових ресурсів.

Проектування в організаційній структурі управління ВНЗ такого підрозділу дасть змогу реалізувати такі додаткові вигоди: збереження і примноження найважливіших знань, максимально ефективне використання людського й інтелектуального капіталу, оптимальний розподіл часу на забезпечення реалізації та розвиток компетенцій за рахунок власного потенціалу ВНЗ.

3.2. Модель розподілу науково-педагогічного персоналу за компетенціями.

Науково-педагогічний персонал є найважливішим навчальним ресурсом для студентів, а компетентність науково-педагогічного персоналу – ключовою детермінантою ефективної діяльності ВНЗ та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. При цьому будь-які заходи щодо забезпечення ефективності діяльності ВНЗ без активної участі науково-педагогічного персоналу безперспективні.

Кількісний та якісний склад науково-педагогічних працівників є однією з ключових складових більшості рейтингових оцінок ВНЗ. Вимоги до фахового рівня професорсько-викладацького складу та його наукових досягнень значною мірою визначають можливості отримання ліцензії для надання освітніх послуг. Саме науково-педагогічний персонал відповідає за розроблення навчальних програм, їх запровадження, якість викладання та оцінювання, забезпечення зворотного зв'язку з роботодавцями, випускниками і студентами.

Прийом на роботу й діяльність науково-педагогічних працівників у навчальному процесі ВНЗ регламентовані законами України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами відповідних профільних міністерств та відомств. Як ми зазначили у розділі 1 та розділі 2 (п. 2.2), проблематика оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу законодавчо

регламентована лише узагальнено, з перерахуванням формальних ознак, що характеризують рівень та інтенсивність наукових досліджень, а іншу складову компетенцій, що відображає педагогічну діяльність, описано критеріями, котрі неможливо адекватно виміряти.

Комплексне, уніфіковане оцінювання фахового рівня викладача як науково-педагогічного працівника є складним завданням через розбіжності структур показників та вагових коефіцієнтів абсолютної більшості рейтингів, що використовують при визначенні рейтингу ВНЗ як у національних, так і у світових масштабах, а це унеможлиблює сьогодні використання якогось одного з відомих підходів до рейтингування.

Тому нині в усіх ВНЗ України при прийнятті рішень стосовно фахової придатності претендента на посаду науково-педагогічного працівника єдиним критерієм є якісні та кількісні виміри наукової діяльності, що залишають поза увагою його педагогічні здібності й компетенції, та, у підсумку, зводиться до призначення на посаду за кількістю наукових праць і наявністю наукових ступенів та вчених звань.

Враховуючи необхідність поєднання науково-педагогічним персоналом у своїй діяльності педагогічної діяльності й науково-дослідної роботи, у межах, передбачених чинними нормативними документами, ми пропонуємо ВНЗ України вдосконалювати процедури прийняття і продовження терміну перебування на посадах науково-педагогічного персоналу. Для виконання цього завдання вважаємо за необхідне насамперед з відповідною диференціацією за посадами і з урахуванням специфіки конкретних кафедр запровадити додаткові критерії оцінювання компетенцій персоналу, що відображали б:

- кваліфікацію і фаховий рівень у відповідній науковій галузі;
- здатність до генерування нових знань та їх упровадження у навчальний процес;
- рівень компетентності для здійснення своїх службових обов'язків, у т. ч. вміння і навички передачі студентам своїх знань, комунікативні якості та вміння працювати у команді.

Для виконання цього завдання пропонуємо у ВНЗ змодельовати ситуацію на основі апарату теорії контрактів [29], що дає змогу формалізувати відносини між персоналом та керівництвом з приводу наймання на роботу науково-педагогічного персоналу. Така модель є узагальненням «моделі використання освіти як способу працевлаштування», що вперше запропонував М. Спенс [192, с. 357]. Класична модель Спенса передбачає, що працедавець при найманні працівників на роботу приймає рішення на основі наявності диплома про освіту без оцінювання необхідних працедавцеві компетенцій, оскільки працедавець вважає, що наявність відповідної освіти певною мірою підтверджує компетентність працівника.

Така ситуація, в контексті нашого дослідження, характерна, як ми вказували на початку параграфа, для всіх ВНЗ – науково-педагогічний персонал призначають на посади на підставі наявності певної кількості наукових праць і відповідних наукових ступенів та вчених звань. Але наявність таких атрибутів у кожного працівника не означає автоматично, що він активно розвиватиме свої компетенції і надалі, та ефективно працюватиме задля досягнення цілей ВНЗ, тобто може проявитись ефект постконтрактної опортуністичної поведінки (Moral Hazard [183, с. 332]), коли працівник свідомо не докладає зусиль у визначеному керівником напрямку. Тому в цій ситуації єдиним інструментом, що дає змогу мотивувати таких працівників до подолання згаданого ефекту, стає оптимальна заробітна плата (конкретніше – надбавки та доплати до заробітної плати).

При цьому враховують, той факт, що за формальними ознаками всі працівники є однаковими і належать до одного тарифного розряду (в усіх науково-педагогічних працівників є відповідна освіта, наукові ступені і вчені звання, наукові праці, досвід роботи тощо), а за ознакою інтенсивності докладених зусиль до подальшого розвитку компетенцій – різними.

Отже, ми пропонуємо весь НПП у ВНЗ поділяти на два типи за рівнем інтенсивності докладених зусиль до подальшого розвитку компетенцій – з низьким 1 і з високим 2. Відповідно, що $MP2 > MP1$, де $MP1$ – граничний продукт працівників з низьким рівнем зусиль, а $MP2$ — граничний продукт працівників з високим рівнем

інтенсивності зусиль. Частка працівників з низьким рівнем зусиль становить p , а з високим – $(1-p)$.

За такого підходу керівництво переплачує працівникам першого типу і недоплачує працівникам другого типу. Це значить, що наявна змішана рівновага, тобто ситуація, коли персонал різних типів отримує однакову винагороду за роботу. Наслідком цього може стати ситуація, за якої працівники першого типу витіснять працівників другого типу.

Якщо сигналом, що дає змогу виокремити типи працівників, є рівень компетенцій $K1$ – працівників першого типу і $K2$ – працівників другого типу. Рівновага у даному випадку можлива за створення умов самовідбору, а саме: наявність витрат (часу, сил тощо) на розвиток компетенцій $C1$ та $C2$, відповідно, для 1-го та 2-го типу працівників, саме таких, які демотивують працівників 1-го типу «маскуватися» під персонал другого типу. Практичні розв'язки таких завдань про освіту і працевлаштування і шлях їх практичної реалізації наведені у роботах [151, с. 174].

Поруч із цим актуалізується завдання розробки системи оцінювання ефективності розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу, яка б охоплювала інформацію не тільки про якість наукової роботи працівників, а й про науково-методичну та педагогічну роботу працівників. Таким чином, пропонуємо у ВНЗ розробляти показники, за допомогою яких можна оцінити:

- якість навчальної роботи кожного науково-педагогічного працівника з позиції керівництва, колег та студентів;
- рівень підготовки студентів завдяки зусиллям того чи іншого працівника;
- об'єктивність оцінювання студентів;
- рівень навчально-методичних розробок (експертні оцінки, в т. ч. зовнішні незалежні);
- мотивацію до підвищення кваліфікації;
- участь у методичній роботі кафедр, факультетів/ інститутів;
- участь у роботі з організації навчального процесу;
- участь у профорієнтаційній роботі;

- участь в інших заходах та проектах, спрямованих на розвиток ВНЗ, підвищення ефективності його діяльності тощо.

З іншого боку, ВНЗ має створити науково-педагогічним працівникам умови і можливості для вдосконалення фахової майстерності, запроваджувати програми, спрямовані на вдосконалення професійних вмінь та розвиток ключових компетенцій, сприяти формуванню корпоративної культури з орієнтацією на компетенції ВНЗ та його персоналу.

Для виконання таких завдань кожен ВНЗ потребує розроблення концепції розвитку компетенцій науково-педагогічних працівників, що, своєю чергою, потребує певних фінансових ресурсів і конкретних проектів розвитку, базованих на основі передових управлінських технологій.

Зокрема, в таких проектах розвитку мають бути враховані карти кар'єри для кожного працівника із зазначенням необхідних компетенцій і шляхів їх набуття, що дасть змогу забезпечити функціонування кадрового резерву на заміщення посад (наприклад – завідувача кафедри, декана тощо). Важливим, при цьому є врахування у забезпеченні навчального процесу ролі та відповідальності завідувачів кафедр.

Результатом розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу має стати оновлення змісту, форм і методів навчання, методик оцінювання, яке орієнтоване на комплексний результат – формування загальних і професійних компетентностей студентів та ідентифікації відповідності підготовки студентів запланованим результатам за конкретними напрямками підготовки.

Зокрема, необхідно мотивувати науково-педагогічний персонал до:

- упровадження мультимедійних технологій при викладанні дисциплін і створення віртуальних лабораторій;
- перенесення передових дослідницьких практик в навчальний процес та залучення студентів до науково-дослідної роботи;
- послідовного зменшення репродуктивної складової викладання завдяки розміщенню навчальних ресурсів у внутрішніх мережах ВНЗ.

Окрім того керівництву ВНЗ необхідно сприяти реалізації заходів структурних підрозділів, спрямованих на мотивацію викладачів до вдосконалення процесів викладання і навчання, враховуючи ефективність роботи викладачів при прийнятті відповідних кадрових рішень.

Заплановані програмою підготовки фахівців за напрямом та спеціальністю результати навчання формуються за рахунок опанування навчальних дисциплін загальнонаукової та фундаментальної підготовки, базових професійно-орієнтованих дисциплін інших напрямів та спеціальностей. Для реалізації цієї спроможності, а також урахування специфічних потреб викладання за напрямами і спеціальностями, необхідно встановити, що методичне забезпечення навчальної дисципліни і компетенція щодо визначення достатності фахового рівня викладача, який забезпечує її викладання, доручають кафедри, наукове спрямування якої найбільш повно відповідає змісту дисципліни.

З іншого боку, для забезпечення єдиних методичних підходів до викладання дисциплін, які є профільними одночасно для кількох кафедр, а також для забезпечення належного рівня експертизи навчально-методичних розробок мають бути сформовані при науково-методичних радах відповідні предметні комісії.

При плануванні навчального процесу в ТНТУ ім. І. Пулюя, ТНЕУ та ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» неухильно дотримуються принципу забезпечення викладання навчальних дисциплін профільними кафедрами під чітким керівництвом профільних науково-методичних комісій.

Таким чином, виникає питання про забезпечення конкретних відповідальних працівників за кожним з напрямів підготовки у ВНЗ – формування зон відповідальності, що відповідають виявленим компетенціям науково-педагогічного персоналу. Формалізувати виконання такого завдання можна шляхом моделювання методами дослідження операцій для оптимізації визначення зон відповідальності науково-педагогічного персоналу.

Використовуючи підхід до організації центрів компетенцій як груп науково-педагогічного персоналу, що викладено у п. 3.1, пропонуємо створення у ТНЕУ, ПВНЗ «Тернопільський комерційний інститут» та ТНТУ ім. І. Пулюя Центру

розвитку компетенцій персоналу в структурі університету. Центру має підпорядковуватися безпосередньо Вченій раді або ректорові (Положення про Центр у Додатку В).

Виходячи з викладеного, пропонуємо наступний «сценарій»: нехай у кожному зі згаданих ВНЗ є п'ять груп науково-педагогічного персоналу (НПП), що мають бути розподілені за десятима напрямками підготовки фахівців однієї галузі знань за двома освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавр (Бі) та магістр (Мі).

Кожна група науково-педагогічного персоналу (НПП) може забезпечувати підготовку за одним напрямом підготовки і магістерською спеціальністю, а відповідність компетенцій кожної групи встановлена шляхом експертного оцінювання. Відповідність пропонуємо представляти бальною оцінкою за шкалою від 1 до 10, де 1 відповідає найбільшій відповідності, а 10 – найменшій (табл. 3.1).

Таблиця 3.20

**Бальні оцінки відповідності груп науково-педагогічного персоналу ВНЗ
напрямам підготовки фахівців**

<i>Група НПП</i> <i>Напрямок підготовки</i>	1	2	3	4	5
B_1	3	2	1	4	2
B_2	2	5	3	3	5
B_3	1	1	2	1	1
B_4	4	3	5	2	3
B_5	6	7	4	6	6
M_1	7	4	8	7	4
M_2	10	8	6	10	9
M_3	5	6	7	5	10
M_4	9	9	10	9	8
M_5	8	10	9	8	7

Джерело: склала автор

Наше завдання полягає у тому, щоб розподілити і закріпити групи НПП за напрямками підготовки за освітньо-кваліфікаційними рівнями бакалавр і магістр на основі критерію максимізації сумарної ефективності. При цьому необхідно визначити суму бальних оцінок, що відповідає найкращому розподілові груп НПП за напрямками підготовки. При цьому також необхідно врахувати можливість

Б1	3 X_{11}	2 X_{12}	1 X_{13}	4 X_{14}	2 X_{15}	3 X_{11*}	2 X_{12*}	1 X_{13*}	4 X_{14*}	2 X_{15*}
Б2	2 X_{21}	5 X_{22}	3 X_{23}	3 X_{24}	5 X_{25}	2 X_{21*}	5 X_{22*}	3 X_{23*}	3 X_{24*}	5 X_{25*}
Б3	1 X_{31}	1 X_{32}	2 X_{33}	1 X_{34}	1 X_{35}	1 X_{31*}	1 X_{32*}	2 X_{33*}	1 X_{34*}	1 X_{34*}
Б4	4 X_{41}	3 X_{42}	5 X_{43}	2 X_{44}	3 X_{45}	4 X_{41*}	3 X_{42*}	5 X_{43*}	2 X_{44*}	3 X_{45*}
Б5	6 X_{51}	7 X_{52}	4 X_{53}	6 X_{54}	6 X_{55}	6 X_{51*}	7 X_{52*}	4 X_{53*}	6 X_{54*}	6 X_{55*}
М1	7 X_{61}	4 X_{62}	8 X_{63}	7 X_{64}	4 X_{65}	7 X_{61*}	4 X_{62*}	8 X_{63*}	7 X_{64*}	4 X_{65*}
М2	10 X_{71}	8 X_{72}	6 X_{73}	10 X_{74}	9 X_{75}	10 X_{71*}	8 X_{72*}	6 X_{73*}	10 X_{74*}	9 X_{75*}
М3	5 X_{81}	6 X_{32}	7 X_{33}	5 X_{34}	10 X_{35}	5 X_{31*}	6 X_{32*}	7 X_{33*}	5 X_{34*}	10 X_{34*}
М4	9 X_{91}	9 X_{42}	10 X_{43}	9 X_{44}	8 X_{45}	9 X_{41*}	9 X_{42*}	10 X_{43*}	9 X_{44*}	8 X_{45*}
М5	8 X_{101}	10 X_{52}	9 X_{53}	8 X_{54}	7 X_{55}	8 X_{51*}	10 X_{52*}	9 X_{53*}	8 X_{54*}	7 X_{55*}

Джерело: розрахунки автора

Результатом розв'язку задачі (3.1) – (3.3) є вектор $x = \{x_{ij}^*\}$, компоненти якого – цілі числа, а саме 1. Значення цільової функції (3.1), що відповідає оптимальному плану називають ефективністю призначень. У нашому випадку ми маємо задачу у відкритій формі, поза як, кількість виконавців не співпадає з кількістю завдань. Така задача може бути переведена у просту форму введенням додаткових виконавців, так званих фіктивних виконавців [21, с. 94], а у випадку, коли треба одному і тому ж самому виконавцеві призначити два завдання для виконання – увести його двічі в вихідну таблицю задачі. Зокрема у роботі [46, с. 47] показано, що ефективність призначень у результаті зведення такої задачі до стандартної форми не змінюється.

Враховуючи те, що кожна група НПП має бути призначена на підготовку фахівців за двома освітньо-кваліфікаційними рівнями: спеціаліст та магістр, за певними напрямками підготовки вихідну таблицю подамо у наступному вигляді (Табл. 3.22) де суміщено дві оптимізаційні задачі про призначення.

Таблиця 3.22

Модифікована таблиця задачі

Напрямок підготовки і освітньо-квал. рівень	Групи НПП									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Б1	3 X_{11}	2 X_{12}	1 X_{13}	4 X_{14}	2 X_{15}					
Б2	2 X_{21}	5 X_{22}	3 X_{23}	3 X_{24}	5 X_{25}					
Б3	1 X_{31}	1 X_{32}	2 X_{33}	1 X_{34}	1 X_{35}					
Б4	4 X_{41}	3 X_{42}	5 X_{43}	2 X_{44}	3 X_{45}					
Б5	6 X_{51}	7 X_{52}	4 X_{53}	6 X_{54}	6 X_{55}					
М1						7 X_{61*}	4 X_{62*}	8 X_{63*}	7 X_{64*}	4 X_{65*}
М2						10 X_{71*}	8 X_{72*}	6 X_{73*}	10 X_{74*}	9 X_{75*}
М3						5 X_{31*}	6 X_{32*}	7 X_{33*}	5 X_{34*}	10 X_{34*}
М4						9 X_{41*}	9 X_{42*}	10 X_{43*}	9 X_{44*}	8 X_{45*}
М5						8 X_{51*}	10 X_{52*}	9 X_{53*}	8 X_{54*}	7 X_{55*}

Джерело: склала автор

Як видно з Таблиці 3.22, для спрощення обчислень дану задачу можна розв'язати у два етапи, тобто розділити на дві задачі про призначення (за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр» та «магістр»).

Провівши обчислення засобами електронних таблиць Excel 14. за допомогою надбудови «Поиск решения нелинейных задач методом ОПГ» методом (див. додаток К) методом узагальненого приведенного градієнта отримуємо

розв'язок задачі про призначення груп НПП за напрямками підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем – «бакалавр» (Табл. 3.23) при максимальному значенні показника ефективності розподілу зазначених груп – 22 бали.

Таблиця 3.23

**Розв'язки задачі про призначення груп НПП за напрямками підготовки
за освітньо-кваліфікаційним рівнем – «бакалавр»**

Номер групи	Призначення за конкретним напрямком підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр	Оціночний бал
1	Б4	4
2	Б5	5
3	Б3	2
4	Б1	4
5	Б2	7
Всього		22

Джерело: склала автор за власними обчисленнями

Аналогічно отримуємо оптимальне призначення груп НПП за напрямками підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем – «магістр» (див. додаток К та Табл. 3.24) за критерієм максимальної ефективності у бальній оцінці.

За результатами моделювання отримуємо оптимальний розподіл НПП за зонами відповідальності, що відповідають компетенціям персоналу та відображають оптимальний план призначень (Рис. 3.5) за критерієм максимальної ефективності.

Таблиця 3.24

**Розв'язки задачі про призначення груп НПП за напрямками підготовки
за освітньо-кваліфікаційним рівнем – «магістр»**

Номер групи	Призначення за конкретним напрямком підготовки за освітньо-кваліфікаційним рівнем – «магістр»	Оціночний бал
1	M3	8
2	M4	10
3	M5	10
4	M1	9
5	M2	10
Усього		47

Джерело: склала автор за власними обчисленнями

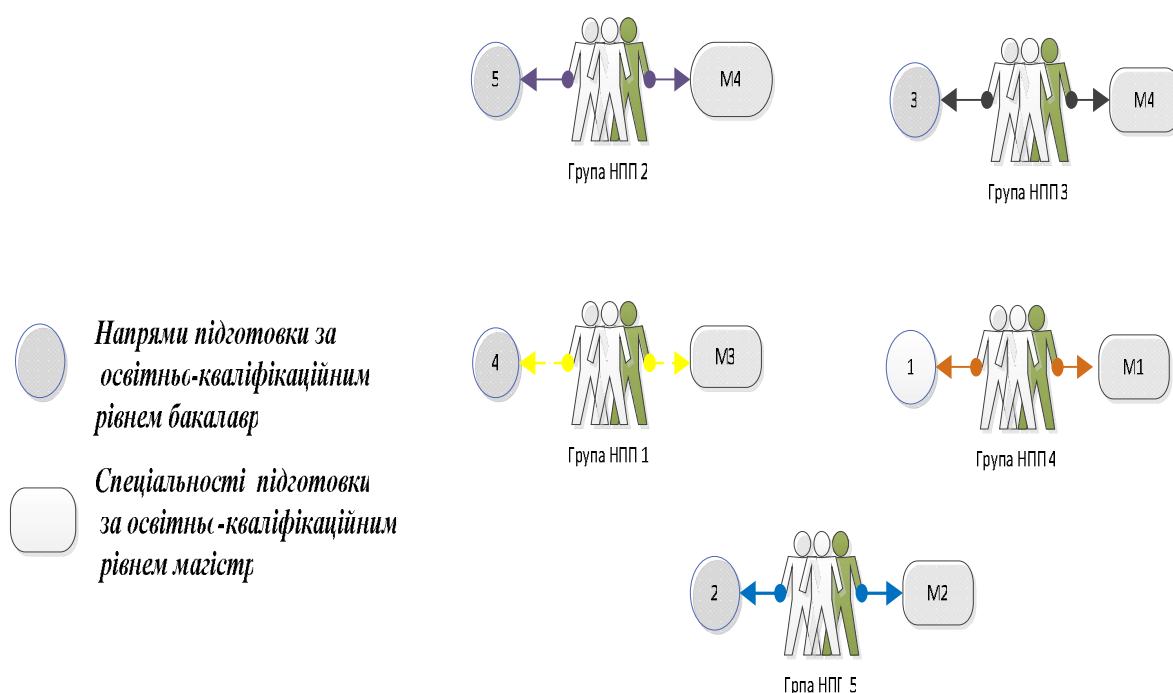


Рис. 3.5. Результати оптимізації відповідальності груп науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки на основі критерію максимальної ефективності призначень за бальними оцінками

Джерело: склала автор

Використання такої моделі при ідентифікації та призначенні зон відповідальності груп науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки на основі критерію максимальної сумарної ефективності сприятиме також подоланню внутрішньокolleктивної конкуренції та дублювання компетенцій персоналу за певними напрямками.

3.3. Вдосконалення системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу як основа підвищення його конкурентоспроможності

Агреговані знання ВНЗ, а саме ступінь їх участі у процесах управління, є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності як вищого навчального закладу, так і його персоналу. Швидкість оновлення знань ВНЗ визначає якість освітніх послуг і наукової діяльності. У зв'язку з цим ВНЗ має своєчасно впроваджувати нові технології управління та організації навчального процесу, навчатися в процесі виконання актуальних завдань розвитку, тобто ставати організацією, що самонавчається [191, с. 34].

Визначення сутності такої організації найкраще представити на основі теорії агентів. Відповідно, з одного боку, така організація є сукупністю окремих агентів (персоналу), що постійно навчаються, з іншого – вона сама є агентом метарівня. Тобто організація такого виду – здатна самостійно виробляти стратегію і тактику своєї поведінки залежно від свого внутрішнього стану та змін зовнішнього середовища і впливати на це середовище засобами коригуючого впливу.

Тому під навчанням треба розуміти не тільки адаптацію ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі, а й випереджаюче навчання, тобто генерування нового знання, здатного істотно впливати на зміну зовнішнього середовища. Перетворення ВНЗ у організації, що самонавчаються дасть змогу забезпечити їй

стійке функціонування в невизначеному, динамічному ринковому середовищі.

При цьому мають бути дотримані наступні принципи:

- формування індивідуальних траєкторій навчання на основі реальних потреб споживачів освітніх послуг та ринку праці;
- творчий характер процесу навчання, що обумовлює необхідність організації вільного доступу до різноманітних внутрішніх і зовнішніх джерел знань;
- креативна спрямованість навчання в процесі вирішення практичних завдань з генерацією нового знання;
- колективність створення знань, що зумовлює необхідність організації ефективної взаємодії та соціального партнерства учасників процесу навчання;
- безперервність процесу навчання, відповідно до потреб розробки нових проектів та актуалізації видів діяльності, як відображення змін ринку праці.

Розвиток організацій що самонавчаються немислимий без управління компетенціями. Компетентнісний підхід формує набір вимог до працівників стосовно виконання ними певних функцій, як набір здібностей, знань, умінь, досвіду і особистісних якостей для успішної діяльності в певній галузі.

Основним змістом компетентнісного підходу в даному контексті стає формування вимог до працівників і структурних підрозділів щодо досягнення ефективності та результативності самонавчання ВНЗ. Модель розвитку компетенцій персоналу ВНЗ має стати динамічною, такою, що розвивається відповідно до змін стратегії ВНЗ з урахуванням можливостей реалізації інноваційних проектів підвищення конкурентоспроможності ВНЗ. У такому контексті поняття «компетенції» включає:

- здатність знати й розуміти,
- знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій),
- знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті).

У формуванні компетенції вирішальну роль відіграє не тільки зміст, а й освітнє середовище вищих навчальних закладів, організація освітнього процесу, освітні технології. Пропонуємо використовувати наступну модель компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ (Табл. 3.26).

Таблиця 3.26

Модель компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ

№ з\п	Компетенції персоналу ВНЗ
1	2
1	Компетенції соціально-особистісні:
	розуміння та сприйняття етичних норм поведінки стосовно інших людей і стосовно природи (принципи білетики);
	розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя;
	здатність учитися;
	здатність до критики й самокритики;
	креативність, здатність до системного мислення;
	адаптивність і комунікабельність;
	наполегливість у досягненні мети;
	турбота про високу якість виконуваної роботи;
	толерантність;
	екологічна грамотність.
2	Загальнонаукові компетенції :
	знання з філософії, психології, педагогіки, що сприяють розвитку загальної культури та соціалізації особистості, схильності до етичних цінностей, знання вітчизняної історії, економіки й права, розуміння причинно-наслідкових зв'язків розвитку суспільства й уміння використовувати їх у професійній і соціальній діяльності;
	знання фундаментальних розділів математики в обсязі, необхідному для володіння математичним апаратом відповідної галузі знань, здатність використовувати математичні методи в обраній професії;
	знання в галузі інформатики й сучасних інформаційних технологій; навички використання програмних засобів і навички роботи в комп'ютерних мережах, уміння створювати бази даних і використовувати інтернет-ресурси;
	знання фундаментальних наук в обсязі, необхідному для розвитку загальнопрофесійних дисциплін;

Продовження табл. 3.6

1	2
	базові знання в галузі, необхідні для освоєння загальнопрофесійних дисциплін.
3	Інструментальні компетенції
	здатність до письмової й усної комунікації рідною мовою;
	знання іноземної мови (мов);
	навики роботи з комп'ютером;
	навики управління інформацією;
	дослідницькі навики.

Джерело: склала автор

Ефективності і результативності діяльності ВНЗ досягають в результаті реалізації індивідуальних і групових компетенцій, що відповідають викладеним вимогам за визначеними складовими. З цього погляду процес управління компетенціями організації, що самонавчається – це ітеративний процес формування вимог до компетенцій, формування профілів фахівців, зіставлення профілів фахівців і вимог до компетенцій і постійного моніторингу рівня компетенцій.

Хоч імідж навчальних закладів формується переважно завдяки зовнішнім оцінкам, основним механізмом забезпечення базису для їх конкурентоспроможності і конкурентоспроможності його персоналу є наявність дієвої системи самооцінювання. Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти вважає самоаналіз основою ефективного забезпечення конкурентоспроможності [153, с.13].

Процедури самооцінювання, здійснювані на рівні навчальних програм та/або структурних підрозділів (кафедра/ факультет/ університет), дають змогу ВНЗ знайти основні проблеми, виявити ключові чинники процесів, намітити оптимальні шляхи подальшого розвитку. Необхідними передумовами проведення дієвої самооцінки є накопичення і сукупний аналіз усього масиву даних, що характеризують різні аспекти навчального процесу.

Нині в більшості ВНЗ України сформовані фрагменти систем обліку інформації, переважно для забезпечення звітності за окремими складовими діяльності: кадри, фінансова діяльність, облік контингенту студентів та їх успішності, навантаження викладачів тощо. Різні підходи до їх формування обумовлені насамперед потребами зовнішньої звітності, що унеможливорює серйозні аналітичні дослідження стану управління у ВНЗ України чи їх структурних підрозділах. Усім відомо, що будь-який статистичний звіт для зовнішніх органів, ліцензійна чи акредитаційна справа тощо формуються в результаті особистих зусиль працівників відповідних підрозділів.

Для забезпечення дієвості внутрішньої системи із забезпечення розвитку конкурентоспроможності ВНЗ їм необхідно удосконалювати наявні інформаційні системи відділів кадрів, науково-методичних центрів організації навчального процесу, науково-дослідних підрозділів, тощо шляхом доповнення чи уточнення переліку контрольованих показників, вимог до їх шкалювання, періодичності фіксації, з метою не лише задоволення вимог традиційної звітності, а й забезпечення можливості формування інформаційних блоків для проведення внутрішнього аудиту й аналізу розвитку, документування параметрів, визначених ВНЗ як ключові показники цього розвитку. При цьому мають бути забезпечені можливості формування аналітичних звітів в режимі реального часу, відстеження динаміки процесів у часі, за структурними підрозділами, навчальними програмами тощо.

Важливим також є забезпечення автоматичного обміну інформаційними блоками між центрами компетенцій ВНЗ з одночасним розмежуванням відповідальності щодо збору інформації між структурними підрозділами, встановленням відповідальності за достовірність даних і своєчасність їх збору (і передачі іншим підрозділам) з забезпеченням уникнення дублювання інформаційних запитів.

Доцільним, на наш погляд, є запровадження на рівні факультетів і кафедр щорічного самооцінювання ефективності діяльності, де була б

відображена реалізація визначених планів і завдань, виконання навчальної, дослідницької та управлінської функцій, вплив зовнішніх чинників.

Самооцінювання, крім об'єктивних показників (конкурс на навчання, кількісні та якісні параметри контингенту студентів, кваліфікація персоналу, навчально-методичне і ресурсне забезпечення, показники відсіву студентів і рівень прогресу випускників), має включати результати соціологічних опитувань студентів і викладачів та зовнішню оцінку. Цей процес має стати не констатацією досягнутих результатів, а аналітичним аудиторським звітом у розрізі діяльності кафедр та персоналу. Відповідальним за цю роботу має стати Центр розвитку компетенцій, який ми запропонували включити в структуру ВНЗ.

Позаяк, основною оцінкою конкурентоспроможності ВНЗ є кількість абітурієнтів, які подають заяви на вступ до нього у той час коли зміст навчальних планів за напрямками і спеціальностями в усіх ВНЗ формується із урахуванням вимог затверджених галузевих стандартів освіти, нормативних документів МОН України і стандартів освіти кожного ВНЗ, то необхідним є:

- збільшення привабливості і прозорості навчальних програм ВНЗ для потенційних споживачів з урахуванням тенденцій розвитку освітніх програм та вимог до них, у тому числі дескрипторів рамок кваліфікацій ЄПВО (EQF for HE, Болонський процес) і навчання впродовж життя (EQF-LLL, ЄС) що є як на ринку освітніх послуг України, Європи, так і світу, загалом та в конкретній предметній галузі зокрема;
- забезпечення академічної мобільності студентів та підвищення спроможності випускників до працевлаштування як у найближчій перспективі, так і в майбутньому (у зв'язку зі змінами вимог ринку праці), їх адаптації до фахової діяльності.

Нині лише наявність відповідних компетенцій у науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки ВНЗ є недостатньою для забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу навіть на вітчизняному ринку освітніх послуг. Важливе і вкрай необхідне завдання ВНЗ – забезпечення

розвитку вже набутих компетенцій, оскільки будь-яка система, що припинила свій розвиток – почала занепадати.

Ураховуючи досвід із запровадження меж кваліфікацій, та так званих «еталонів предметних областей» в ЄС та країнах, які є провідними експортерами освітніх послуг, ВНЗ мають удосконалити процес розробки навчальних планів, орієнтованих не на викладача, а на студента. Це у свою чергу потребує наявності висококомпетентних працівників у різних галузях практичної діяльності, що відповідають напряму і спеціальності підготовки.

Такий процес має включати наступні етапи:

1. Формулювання цілей і завдань навчальних програм шляхом обґрунтування специфіки програми підготовки з урахуванням точок зору роботодавців, фахівців і академічної спільноти (на регіональному / національному / європейському рівні).
2. Визначення профілю програми підготовки відповідно до рівня присвоюваних кваліфікацій та з урахуванням карт професій з одночасним визначенням загальних (інструментальних, міжособистісних, системних) та фахових компетентностей, які мають бути досягнуті завдяки програмі підготовки, та є необхідними для визнання кваліфікації.
3. Визначення кінцевих результатів навчання (за рекомендаціями ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) результати навчання формулюють в термінах компетентностей) – того, що студент повинен знати, вміти і бути здатним продемонструвати після завершення навчання за програмою підготовки. Кінцеві результати навчання програм підготовки різних рівнів мають чітко відрізнятися. Так само мають відрізнятися кінцеві результати навчання запроваджуваних у програмі підготовки спеціалізацій.
4. Визначення критеріїв, за якими оцінюється досягнення студентами цілей навчальної програми та рівня їхніх досягнень. Разом з тим розробка навчального плану має починатися з вибору видів навчальної діяльності, які дають змогу досягнути визначених результатів навчання та максимально використати потенціал розвитку компетенцій персоналу.

5. Розроблення структури навчального плану: визначення переліку і змісту навчальних дисциплін і практик; розподіл навчального часу студента; визначення підходів до викладання та навчання, а також методів оцінювання. При цьому сфера інтересів науково-педагогічних працівників і їх компетенції відіграють значно меншу роль при формуванні навчального плану у порівнянні із результатами навчання, що є суттю студентоорієнтованого підходу до формування навчального плану;

6. Мінімізація кількості навчальних дисциплін, що сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання рівня сформованості компетентностей у студента завдяки можливості як досягнення відповідності змісту дисципліни запланованим результатам навчання, так і можливості об'єднання компетенції викладачів у процесі підсумкового оцінювання.

Отже зв'язки змісту діяльності персоналу ВНЗ та результату розвитку компетенцій персоналу ВНЗ, що проявляється у розвитку нових стандартів освіти може бути системно представлена наступним чином (Рис. 3.6):

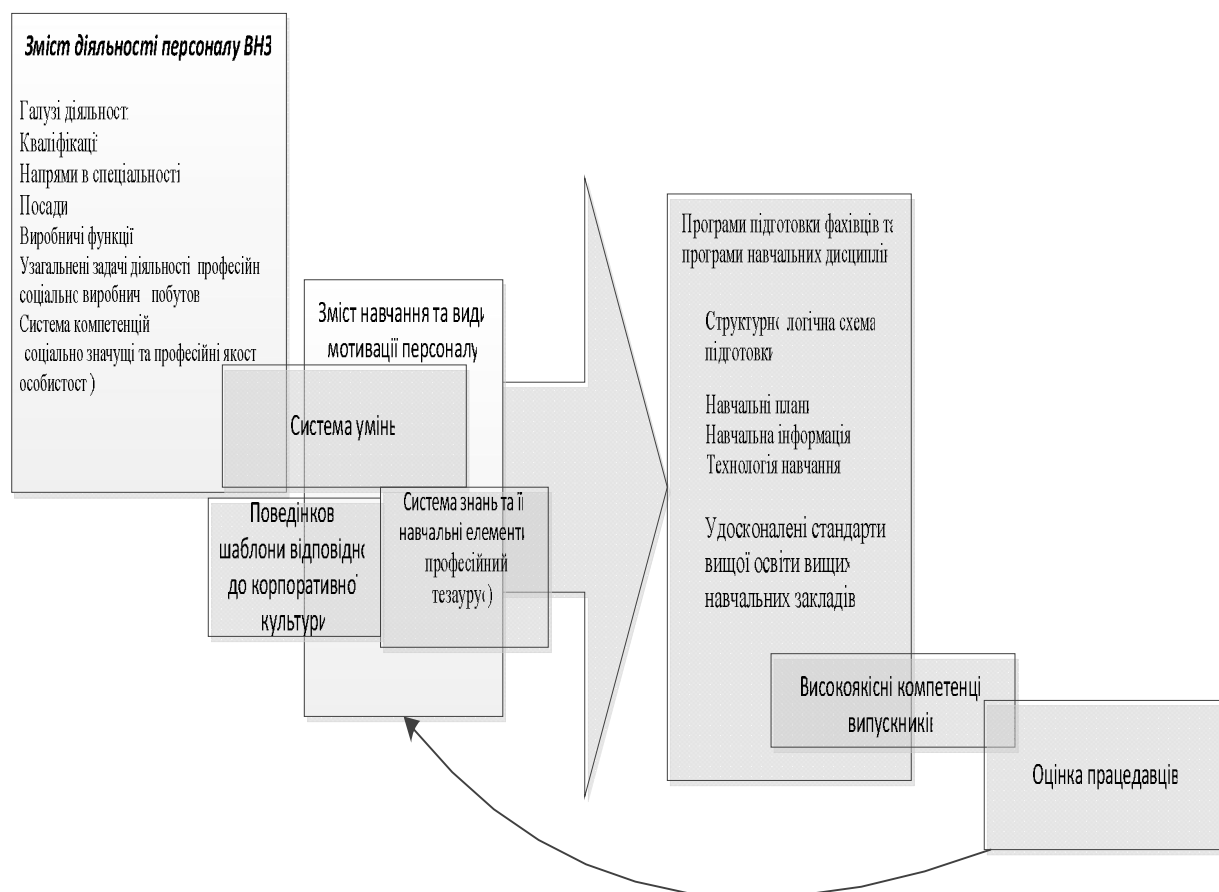


Рис. 3.6. Системні зв'язки змісту діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ та результату розвитку його компетенцій

Джерело: склала автор

У контексті викладеного узагальнено процес розвитку компетенцій персоналу в системі розвитку його конкурентоспроможності має дати змогу реалізувати перелічені етапи. Функціонально, цей процес може бути представлений так (Рис. 3.7), що відображає послідовність застосування відповідних засобів (методів та інструментів), які сприяють підвищенню рівня розвитку компетенцій НПП ВНЗ та формуванню оптимальної системи управління персоналом за компетенціями.

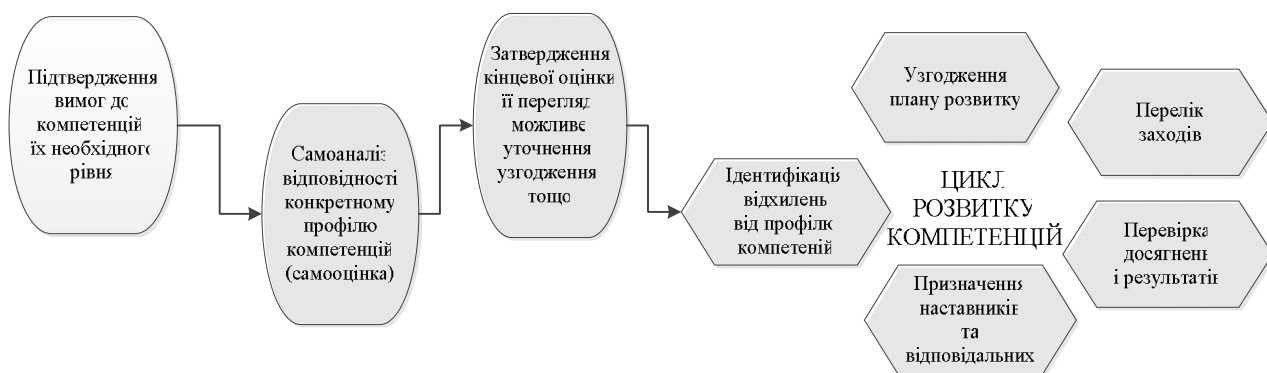


Рис. 3.7. Процес розвитку компетенцій персоналу – узагальнена структура

Джерело: склала автор

Відповідно, треба зазначити, що компетенції НПП мають проявлятися на компетенціях випускників ВНЗ. Мова йде про те, що розвиток компетенцій персоналу може бути оцінений як за зміцненням позицій ВНЗ на ринку освітніх послуг, так і за рівнем підготовленості випускників до практичної діяльності за фахом, зростанням привабливості ВНЗ для потенційних студентів.

Узагальнено взаємозв'язок розвитку компетенцій персоналу і конкурентоспроможності ВНЗ представлено на Рис. 3.8.

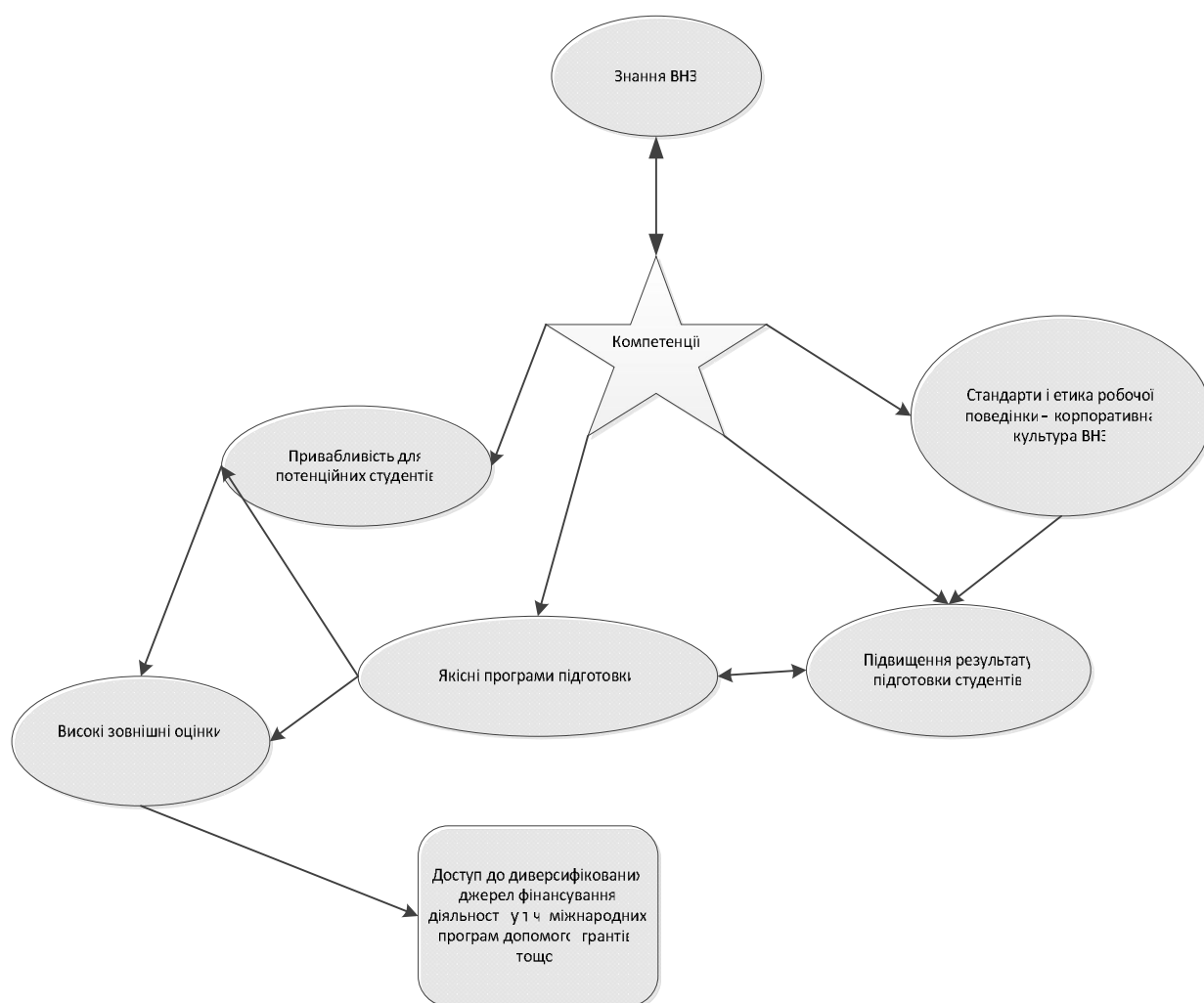


Рис. 3.8. Взаємозв'язок детермінант конкурентоспроможності ВНЗ

Джерело: склала автор

Розроблення стратегії розвитком ВНЗ полягає, по суті, у відшуванні чіткого формулювання того, як ВНЗ вестимуть конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг, якими будуть його цілі і які ресурси знадобляться для досягнення цих цілей. На Рис. 3.9 узагальнено представлено таку стратегію як комбінацію мети (і відповідно, цілей) діяльності ВНЗ та засобів, за допомогою яких її можна досягнути.



Рис. 3.9. Складові стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу в контексті мети діяльності ВНЗ

Джерело: складала автор

Рис. 3.9. відображає напрямки стратегічної поведінки ВНЗ, з допомогою яких він може реалізувати свої цілі. Зовнішні обмеження застосування такої стратегії визначаються чинниками, що характеризують конкурентне середовище, ризики і потенційні вигоди. Соціальні очікування відображають вплив на ВНЗ таких факторів, як державна політика, соціальні відносини та ін. Ці елементи треба обов'язково враховувати при розробленні реалістичної системи цілей.

Адекватність системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі підвищення конкурентоспроможності цілям ВНЗ має бути визначена шляхом зіставлення цілей і засобів. Тести на узгодженість мають відповісти на запитання:

- Чи є внутрішня узгодженість?
- Чи взаємо досяжні цілі?
- Чи спрямовані методи управління на досягнення цілей?
- Чи підсилюють методи управління один одного?
- Чи спрямовані цілі і засоби на використання можливостей персоналу?
- Чи відображає часовий порядок цілей і засобів спроможність зовнішнього середовища абсорбувати відповідні дії?
- В якій мірі цілі та засоби реагують на соціальні проблеми?
- Чи відображає часовий поділ цілей і засобів здатність організації до зміни?
- Чи добре розуміють цілі ключові виконавці?
- Чи достатня узгодженість цілей і засобів з ціннісними установками персоналу і мотивацією, що необхідна для забезпечення залученості їх у роботу?
- Чи достатній управлінський потенціал для ефективної реалізації?

Ці питання щодо ефективної конкурентної стратегії ВНЗ мають стати основою підходу до формулювання стратегії.

На нашу думку, підхід до розроблення оптимальної конкурентної стратегії повинен мати наступну структуру:

А. Що робить ВНЗ в даний час?

1. Ідентифікація поточного становища ВНЗ.

Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?

1. Аналіз освітньої галузі та ідентифікація основних чинників конкурентного успіху, можливостей та загроз.
2. Аналіз конкурентів – ідентифікація можливостей та обмежень діючих і потенційних конкурентів, а також їх ймовірні майбутні дії.

3. Аналіз соціальних факторів – ідентифікація економічних, соціальних та політичних чинників.

4. SWOT-аналіз.

В. Що треба зробити ВНЗ?

1. Тестування прийнятих положень і стратегії – наскільки стратегія відповідає тестам на узгодженість.

Отже, концентрація лише на компетенціях та ігнорування конкурентної позиції стосовно інших означає ризик ізоляції від зовнішнього середовища і неврахування можливих загроз ззовні. Ресурси або компетенції найбільш цінні не самі по собі, а з погляду певної позиції або способу ведення конкуренції. Підхід до формування конкурентоспроможності, що базований на компетенціях, не усуває ключового завдання кожного ВНЗ як чіткого уявлення про стан освітнього ринку і своєї позиції на ньому.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення процесу управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу дало змогу зробити наступні висновки:

1. Автор розробила концепцію управління розвитком компетенцій персоналу ВНЗ, що є завершеною теоретичною конструкцією, побудованою на поєднанні новітніх управлінських підходів, що орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності випускників навчального закладу і побудову для цього перспективної моделі компетенцій персоналу навчального закладу. Така модель формується за допомогою розвитку НПП у контексті компетентісного підходу.

2. Запропоновано створення центрів компетенцій, як особливих структурних одиниць, що контролюють найважливіші напрями діяльності, збираючи відповідні знання і знаходячи способи їх максимально ефективного застосування у діяльності ВНЗ та визначено їх завдання.

3. Розроблено модель розподілу науково-педагогічного персоналу за компетенціями, яку пропонується використовувати для формування оптимальних планів розподілу зон відповідальності за центрами компетенцій на основі максимізації ефективності призначень. Використання такої моделі при ідентифікації та призначенні зон відповідальності груп науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки на основі критерію максимальної сумарної ефективності сприятиме також подоланню внутрішньої колективної конкуренції та дублювання компетенцій персоналу за певними напрямками.

4. Визначені основні напрями і положення побудови системи управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу, як основи підвищення його конкурентоспроможності та встановлені системні зв'язки змісту діяльності персоналу ВНЗ та результату розвитку компетенцій персоналу ВНЗ. Визначені складові стратегії розвитку конкурентоспроможності ВНЗ.

5. Розроблену модель розподілу науково-педагогічного персоналу за компетенціями пропонуємо використовувати для формування оптимальних планів розподілу зон відповідальності за центрами компетенцій на основі максимізації

ефективності призначень. Використання такої моделі при ідентифікації та призначенні зон відповідальності груп науково-педагогічного персоналу за напрямками підготовки на основі критерію максимальної сумарної ефективності сприятиме також подоланню внутрішньої колективної конкуренції та дублювання компетенцій і персоналу за певними напрямками.

Основні положення даного розділу викладені в публікаціях 11, 12, 13, 17.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано теоретичне узагальнення та нове вирішення важливого науково-практичного завдання забезпечення управління розвитком компетенцій науково-педагогічного персоналу ВНЗ. Результати проведеного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Соціально-економічна сутність компетенцій персоналу ВНЗ проявляється у досягненні високого рівня якості підготовки майбутніх фахівців у процесі управління компетенціями персоналу ВНЗ на основі передових управлінських технологій. А тому нами удосконалено визначення компетенцій науково-педагогічного персоналу – це поєднання професійних характеристик особи, знань, вмінь і навичок, критичне для успішного виконання науково-педагогічної діяльності (як компетенції не прийнято розглядати тривалість роботи персоналу на певній посаді (досвід роботи) і лояльність до організації).

2. Розглянуто сутнісні характеристики формування науково-педагогічного персоналу у вищому навчальному закладі та виявлено чинники, що впливають на професійний розвиток науково-педагогічних працівників, зокрема, отже, і на якість підготовки майбутніх фахівців. Запропонована також система індикаторів оцінки компетенцій науково-педагогічного персоналу за складовими, що якісно структурована, має векторний характер, чітку соціально-економічну інтерпретацію, властивості повноти, несуперечності та адаптивності.

3. Доведено, що оцінювання результативності діяльності науково-педагогічного персоналу ВНЗ є комплексним процесом, що потребує виваженого підходу і повинен бути базований на врівноваженій системі показників, що має ієрархічну структуру і відображає всі аспекти діяльності науково-педагогічного колективу на всіх рівнях ВНЗ та кожного конкретного працівника.

4. Вироблений підхід на основі застосування кластерного аналізу за сукупністю результативних показників, що може бути використаний як інструмент оцінювання рівня диференціювання науково-педагогічного персоналу за результативністю праці у ВНЗ та відповідно, визначення наукової спеціалізації за регіонами та конкретними ВНЗ.

5. Набув подальшого удосконалення запропонований підхід до визначення мотиваційних векторів діяльності науково-педагогічних колективів та напрямів мотиваційного впливу на науково-педагогічний персонал, що базований на інтеграції ієрархічного аналізу та множинно-рангового підходу до ідентифікації мотивації персоналу. Керівництво ВНЗ може використати такий підхід для визначення специфіки мотивів науково-педагогічного персоналу для подальшого їх розроблення. Це дасть змогу забезпечити планомірність і структурованість руху персоналу, допоможе наймати співробітників, що відповідають цілям ВНЗ і спростить планування внутрішніх кадрових перестановок, а також дасть змогу забезпечити аналіз ефективності системи управління компетенціями.

6. Доведено, що, незважаючи на існування стандартних моделей корпоративних компетенцій, кожній організації необхідно розробляти власну модель системи компетенцій, тому запропоновано структуру такого процесу на основі агрегації за центрами компетенцій. Також умотивовано необхідність створення центрів компетенцій, як особливих структурних одиниць, що контролюють найважливіші напрями діяльності, збираючи відповідні знання і знаходячи способи їх максимально ефективного застосування у діяльності ВНЗ та визначено їх завдання.

7. Уперше розроблено концептуальну модель розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу, яку представлено як упорядкований набір ідей, положень та методологічних основ стосовно формування нового бачення даного процесу, що передбачає синтез ресурсного і маркетингового підходів до побудови й реалізації компетенцій різних категорій цього персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева Н. В. Разработка модели технических компетенций персонала [Электронный ресурс] / Н. В. Агеева, Д. Л. Котов. – Режим доступа : http://www.hr-and.com/pages/razrabotka_modeli_tehnicheskih_kompetenciyi.html
2. Алчян А. А. Производство, стоимость информации и экономическая организация [Текст]/ А. А. Алчян, Г. Демсец // Вехи экономической мысли. Вып. 5. Теория отраслевых рынков ; Слущкий А. Г. (ред.). – СПб. : Экономическая школа, 2003. – С. 280–317.
3. Анисимов О. С. Педагогическая акмеология : общая и управленческая [Текст]/ О. С. Анисимов. – Минск : Технопринт, 2002. – 788 с.
4. Байденко В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Методические рекомендации для руководителей УМО ВУЗов Российской Федерации [Текст]/ В. И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2005. – 114 с.
5. Бакулина Н. М. Некоторые вопросы оценки компетенций персонала высшего учебного заведения [Текст] / Н. М. Бакулина, Є. П. Качан // Научно-практическая конференция «Актуальные проблемы управления экономикой региона», Кировский филиал ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ».
6. Бакуліна Н. М. Актуальні питання маркетингу персоналу в організації [Текст] / Н. М. Бакуліна. – Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : Збірник наукових праць, Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – Випуск 11. – С. 26–29.
7. Бакуліна Н. М. Аналіз чинників та принципів, які впливають на оплату праці хлібопекарських підприємствах Тернопільської області [Текст] / Н. М. Бакуліна, С. М. Коцелко // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – 2011. – Випуск 16. – С. 83–86.

8. Бакуліна Н. М. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах [Текст] / Бакуліна Н. М., Дяків О. П., Страдомський А. // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – 2008. – Випуск 13. – С. 98–104
9. Бакуліна Н. М. Компетентність – інтегральна оцінка персоналу [Текст] / Н. М. Бакуліна // Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. – спец. Випуск: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – КНЕУ, 2010. – С. 37–44.
10. Бакуліна Н. М. Необхідність управління розвитком персоналу в сучасних умовах [Текст] / Н. М. Бакуліна // Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки (Луганськ – Євпаторія, 25-26 квітня 2013 року). Луганськ: Ноулідж, 2013. – С. 8–12
11. Бакуліна Н. М. Основні засади формування конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. Формування ринкової економіки [Текст] / Н. М. Бакуліна // Збірник наукових праць. Спец. випуск. «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики», Київ : КНЕУ, 2007. – Т. 1. – Частина III. – С. 167–172
12. Бакуліна Н. М. Основні функції та завдання служб зайнятості у зарубіжних країнах [Текст] / Бакуліна Н. М., Дяків О. П., Островерхов В. М. // Управління розвитком. Міжнародна науково-практична конференція “Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації” м. Харків, 19-20 травня 2006 року. – Збірник наукових статей. – 2006. – № 4. – С. 8–10.
13. Бакуліна Н. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу [Текст] / Н. М. Бакуліна, Є. П. Качан // Збірник наукових праць “Вісник соціально-економічних досліджень”, Одеса : ОДЕУ, 2008. – Випуск №32 – С. 170–175
14. Бакуліна Н. М. Проблеми розвитку конкурентоспроможності трудового потенціалу [Текст] / Н. М. Бакуліна // Вісник східноукраїнського

- національного університету імені Володимира Даля. Науковий журнал. – 2009. – № 10 (140). – Частина 2. – С. 9–12.
15. Бакуліна Н. М. Результативність діяльності науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів України [Текст] / Н. М. Бакуліна, Є. П. Качан // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – 2013. – Випуск 18. – С. 88–96
 16. Бакуліна Н. М. Сутність компетентнісного підходу і його використання в управлінні персоналом вищих навчальних закладів [Текст] / Н. М. Бакуліна, Є. П. Качан // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – 2012. – Випуск 17. – С. 49–55.
 17. Бакуліна Н. М. Формування конкурентного середовища і конкурентоспроможності персоналу – запорука його ефективного використання [Текст] / Н. М. Бакуліна, Є. П. Качан // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції “Управлінський потенціал у системі економічного розвитку”. – Луганськ – Алушта. – 2007. – С. 5
 18. Балабанова Л. Б. Управління персоналом [Текст]: підручник / Л. Б. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с. – Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літу/управління персоналом балабанова 2011.pdf>.
 19. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера [Електронний ресурс]: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с. – Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2012/літо/організація праці менеджера балабанова 2007.pdf>.
 20. Бардадим О. Класифікація новаторів на основі аналізу їх компетенцій [Текст] / Ольга Бардадим // Економіст. – 2009. – №9. – С. 45-48.
 21. Баумоль У. Экономическая теория и исследование операций / У.Баумоль. – М.: Прогресс, 1965. – С. 567.

22. Бегун В. В. Про питання розподілу компетенцій з безпеки за освітньо-кваліфікаційним рівнем та напрямом освіти [Текст] / В. В. Бегун // Проблеми освіти : науковий збірник. – 2009. – № 61. – С. 27-33.
23. Близнюк Б. Людський капітал як фактор економічного зростання / Б. Близнюк, Т. Власенко // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 20–24.
24. Блэк Джон Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании [Текст] / Блэк Джон, Маккейб Дарен // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 78–82.
25. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами [Текст] / Д. П. Богиня // Проблеми формування ринкової економіки. Міжвід. наук. зб. – К. : КНЕУ, 2001. – 628 с.
26. Бондаренко О. О. Інвестиції у персонал як фактор формування та розвитку його компетенцій [Текст] / О. О. Бондаренко // Інвестиції : практика та досвід. – 2007. – №6. – С.14-15.
27. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання [Текст] / О. Бородіна // Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
28. Бородіна Т. І. Використання проблемних завдань для формування мовних компетенцій у навчанні англійської мови студентів немовних спеціальностей [Текст] / Т. І. Бородіна // Іноземні мови. – 2011. – № 1. – С. 36-40.
29. Бремзен А. Конспекты лекций по теории контрактов [Електронний ресурс] / Бремзен А. и Гуриев С. – Режим доступа : <http://www.nes.ru/russian/research/pdf/2005/GurievBremzen.pdf>.
30. Бузановский С. С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала. Учебное пособие [Текст] / С. С. Бузановский, Н. А. Горелов, А. С. Титков. – Спб. : Валери СПД, 1999. – 256 с.
31. Варламова Е. Каким аршином измерить сотрудника [Електронний ресурс] [Текст] / Е. Варламова – Режим доступа : <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/178/>

32. Васюк Н. О. Розвиток ключових компетенцій при підготовці керівних кадрів за спеціальністю "державне управління у сфері охорони здоров'я" [Текст] / Н. О. Васюк // Економіка та держава. – 2012. – № 10. – С. 99-102.
33. Васюк Н. О. Шляхи формування компетенцій керівних кадрів для галузі охорони здоров'я [Текст] / Н. О. Васюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 1. – С. 126-128.
34. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетингологів професійної компетенції. Монографія [Текст] / М. В. Вачевський. – К. : Професіонал, 2005. – 364 с.
35. Верхоглазенко В. Н. Влияние типа самоопределения управленца на уровень его профессионализма : дис. ... канд. психол. наук [Текст] / Верхоглазенко В. Н. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 200 с.
36. Верхоглядова Н. І. Аналіз фінансово-економічної діяльності вищого навчального закладу [Текст] / Н. І. Верхоглядова // Економіка промисловості. – 2004. – № 4. – С.169-175.
37. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – С. 190.
38. Витцель М. Работники, владеющие знаниями [Текст] / М. Витцель // Информационные технологии в бизнесе ; под ред. М. Желены. – СПб: Питер, 2002. – С. 219 – 230
39. Вієвська Муза Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій [Текст] / Муза Вієвська, Лариса Красовська // Вища школа. – 2010. – № 3-4. – С. 89-104.
40. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник [Текст] / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
41. Вотякова И. В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И. В. Вотякова // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 55–56.

42. Вудраф Ч. Центры развития и оценки = Development and assessment centres: определение и оценка компетенций [Текст] / Пер. с англ. В. Плаксина. М.: НРРО, 2005. – 384 с.
43. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А. А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.
44. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки [Текст] / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
45. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібник [Текст] / О. А. Грішнова / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
46. Голенко Д. И. Статистические методы сетевого планирования и управления [Текст] / Д. И. Голенко. – М. : Наука, 1998. – 432 с.
47. Головань М. Система компетенцій випускника вищого навчального закладу напряму підготовки "Фінанси і кредит" [Текст] / Микола Головань // Вища школа. – 2011. – № 9. – С. 27-38.
48. Гордеев М. Некомпетентность в компетенциях [Текст] / Гордеев М., Московчук М., Соболев М. // Персонал-Микс. – 2004. – № 4. – С. 73–78.
49. Горецька Т. Компетенційний підхід на державній службі [Текст] / Тетяна Горецька // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – № 2. – С. 89-97.
50. Григорчук Т. Педагогічні основи формування професійних компетенцій фахівців-маркетологів [Текст] / Т. Григорчук // Вища освіта України. – 2006. – № 1. – С. 60-63.
51. Громкова М. Т. Педагогические основы образования взрослых / М. Т. Громкова. – М., 1993. – 163 с.
52. Грубінко Андрій Формування історико-правових компетенцій у майбутнього правника [Текст] / Андрій Грубінко // Юридичний журнал. – 2009. – № 11. – С. 123-127.

53. Губин В. Д. Философская антропология [Текст] / В. Д. Губин, Е. Н. Некрасова. – М. : Университет. книга, 2000. – 240 с.
54. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации [Текст] / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
55. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебн. для вузов [Текст] / А. П. Егоршин. – [4-е изд., испр.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
56. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник [Текст] / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
57. Економічна енциклопедія : у трьох томах [Текст] / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія–, Т. 1. – 2000. – 864 с.
58. Єлісеєва О. К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі [Текст] / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов. – Д. : ІМА-прес, 2006. – 188 с.
59. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учебное пособие [Текст] / Э. Ф. Зеер. – М. : Моск. Психол.-социал. ин-т., 2003. – 480 с.
60. Зеновьев А. А. Логическая социология [Текст] / А. А. Зеновьев. – М. : Социум, 2002. – С. 23.
61. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Електронний ресурс] / И. А. Зимняя // Интернет-журнал «Эйдос», 2006, 5 мая. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.
62. Зязюн Л. Академічні виховні цінності в системі освіти Франції [Текст] / Л. Зязюн // Вища освіта України. – 2005. – № 1. – С. 110-116.
63. Зязюн Л. Психоконгнітивні консруктивістські теорії виховання особистості [Текст] / Л. Зязюн // Вища освіта України. – 2004. – № 3. – С. 97-105.
64. Зязюн Л. Концептуально-методологічні підходи до процесу виховання в освітній системі України [Текст] / Лариса Зязюн // Вища освіта України. – 2009. – № 2. – С. 65-74.

65. Іванова В. В. Сутність і особливості інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях [Текст] / В. В. Іванова // Економіка та держава. – 2011. – №1. – С. 19-21.
66. Іванова В. В. Модель організації інформаційного забезпечення економіки, заснованої на знаннях [Текст] / В. В. Іванова // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 25-41.
67. Іванова І. С. Економіка знань як передумова формування інтелектуального капіталу України [Текст] / І. С. Іванова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 12. – С. 107-111.
68. Іванова Л. Освіта та професійна підготовка як чинники розвитку людського капіталу [Текст] / Л. Іванова // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил ТАНГ. – 2005. – Вип.10. – С. 174-176.
69. Іванова О. Методи та прийоми активізації пізнавальної діяльності студентів як один із чинників підвищення мотивації навчання [Текст] / О. Іванова // Вища школа. – 2012. – № 11. – С. 77-82.
70. Колот А. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 8. – С. 3-11.
71. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 4. – С. 4-9.
72. Колот А. Київський національний економічний університет на шляху до європейського освітнього простору [Текст] / А. Колот // Освіта. Технікуми, коледжі. – 2005. – № 2. – С. 13-17.
73. Колот А. Мотивація персоналу [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 3. – С. 50.
74. Колот А. Підвищення якості економічної освіти [Текст] / А. Колот // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 11 : Спецвип. – С. 66-70.

75. Колот А. Реалізація основних принципів Болонської декларації при підготовці фахівців економічного профілю [Текст] / А. Колот // Бухгалтерський облік і аудит. – 2005. – №10. – С.3-12.
76. Колот А. Реалізація основних принципів Болонської декларації при підготовці фахівців економічного профілю [Текст] / А. Колот // Вища школа. – 2004. – № 2-3. – С.20-33.
77. Колот А. Розвиток науки про працю і соціально-трудові відносини та її роль у переформатизації та формуванні сучасного економічного мислення [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 6. – С. 3-10.
78. Колот А. Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки: теоретичні засади [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 3. – С. 3-9.
79. Колот А. Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів [Текст] / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2009. – №7. – С. 11-19.
80. Колот А. Фундаменталізація та індивідуалізація економічної освіти як провідні тенденції її розвитку [Текст] / А. Колот // Вища школа. – 2006. – №1. – С. 59-71.
81. Колот А. Інституційні засади та інноваційні технології забезпечення якості економічної освіти [Текст] / Анатолій Колот // Вища школа. – 2011. – № 12. – С. 16-38.
82. Колот А. М. Еволюція факторів соціально-економічного розвитку [Текст] / А. М. Колот // Демографія та соціальна економіка. – 2007. – № 2. – С. 93-103.
83. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. – Вид. 2-е. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
84. Колот А. М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складові розвитку [Текст] / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2010. – №1. – С. 18-28.
85. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання [Текст] : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 230 с.

86. Колот, А. Реалізація засад Болонської декларації при підготовці фахівців економічного профілю [Текст] / А. Колот // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 3. – С. 59-66.
87. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст] / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2002. – 185 с.
88. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений [Текст] / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
89. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 712 с.
90. Копняк К. В. Творчі завдання у процесі вивчення комп'ютерних дисциплін як засіб розвитку творчих якостей студентів економічних спеціальностей [Текст] / К. В. Копняк, О. М. Кузьміна, Л. М. Захарченко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – № 3. – С. 229-233.
91. Кремер Н. Ш. Исследование операций в экономике [Текст] / Н. Ш. Кремер. – М. : Банки и биржи, 1997. – С. 345.
92. Кремер Н. Ш. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник для вузов [Текст] / Н. Ш. Кремер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 543 с.
93. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление : учеб. пос. [Текст] / Н. Ю. Круглова. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2009. – 512 с.
94. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. [Текст] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
95. Лайл М. Спенсер-мл. Компетенции на работе [Текст] / Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
96. Лозовецька В. Психолого-педагогічні засади професійної підготовки фахівця в сучасних умовах ринку праці [Текст] / В. Лозовецька // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання : тези доп. звітн. наук.-практ. конф. (22-23 квітня 2009 р.) / за заг. ред. В. О. Радкевич. – Х. : Компанія СМІТ, 2009. – С. 14–16.

97. Мадзігон В. М. Якість системи освіти як чинник високого рівня професійних компетенцій маркетологів [Текст] / В. М. Мадзігон, М. В. Вачевський // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 69-76.
98. Маркова А. К. Психология профессионализма [Текст] / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 312 с.
99. Маркова Н. Дослідження тенденцій формування інтелектуальних складових людського капіталу [Текст] / Н. Маркова // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 3. – С.45-50.
100. Маркова Н. С. Визначення складу компетенцій менеджерів за формування знаннєбазового менеджменту в організаціях [Текст] / Н. С. Маркова // Проблеми науки. – 2008. – № 6. – С. 31-34.
101. Матвійв М. STP – маркетинг на ринку знань [Текст] / Микола Матвійв // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – Вип. 2. – С. 136-144.
102. Матвійв М. Маркетингове ціноутворення на ринку знань [Текст] / М. Матвійв // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2006. – Вип. 5-2. – С. 77-85.
103. Матвійв М. Маркетинговий підхід до питання оцінки якості і конкурентоздатності освітніх послуг вищого навчального закладу [Текст] / М. Матвійв // Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Сер. : Економіка. – 2006. – № 20. – С. 178-183.
104. Матвійв М. Стратегічні пріоритети розвитку освіти в Україні [Текст] / М. Матвійв // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2003. – № 5/1. – С. 196-199.
105. Матвійв М. Суперечлива єдність вартості і споживчої вартості послуг сфери вищої освіти [Текст] / Микола Матвійв // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – №5-1. – С. 179-186.
106. Матвійв М. Формування міжнародного ринку виробництва знань в Україні [Текст] / Микола Матвійв // Журнал європейської економіки. – 2009. – № 2. – С. 217-229.

107. Матвіїв М. Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти [Текст] : монографія / М. Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 448 с.
108. Матвіїв М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти [Текст] : монографія / М. Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 560 с.
109. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
110. Мильнер Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 3-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
111. Митина Л. М. Психология профессионального развития учителя [Текст] / Л. М. Митина. – М., 1998. – 150 с.
112. Михайлова Л. І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК [Текст] / Л. І. Михайлова. – Суми : Довкілля, 2003. – 326 с.
113. Модульна система професійного навчання: концепція, методологія, особливості впровадження: Навчально-методичний посібник [Текст] / В. С. Плохій, А. В. Казановський. – К. : КТ Київська нотна фабрика, 2000. – 284 с.
114. Мостовий Г. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади [Текст] / Григорій Мостовий, Валерій Бабаєв // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 2. – С. 81-89.
115. Мотивація праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economic.lviv.ua/resursi/motivats-ya-prats.html>
116. Новітній маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, М. Г. Шевчик [та ін.] ; за ред. Є. В. Савельєва. – К. : Знання, 2008. – 420 с. – (Вища освіта XXI століття). – Режим доступу : [http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2013/літн/Новітній маркетинг, за ред. Савельєва Є..pdf](http://library.tneu.edu.ua/images/stories/zmist/2013/літн/Новітній_маркетинг_за_ред._Савельєва_Є..pdf).

117. Оболенська Т. Політика маркетингу та планування освітніх послуг у вищих навчальних закладах [Текст] / Т. Оболенська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2003. – № 1. – С. 152-157.
118. Оболенська Т. Дослідження мов взаємодії державних і приватних навчальних закладів на ринку освітніх послуг [Текст] / Т. Оболенська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2003. – № 1 (№ 469). – С. 266-270.
119. Оболенська Т. Дослідження навчальними закладами потенціалу ринку освітніх послуг [Текст] / Т. Оболенська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць / гол. ред. Є. П. Качан. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – Вип. 7. – С. 181-184.
120. Оболенська Т. Є. Українсько-Французьке співробітництво у сфері вищої освіти [Текст] / Т. Є. Оболенська, І. Л. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 66-70.
121. Оболенська Т. Нова парадигма виховної роботи в університеті [Текст] / Тетяна Оболенська // Вища школа. – 2011. – № 12. – С. 66-73.
122. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Часть 1. Теория [Текст] : Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 1056 с.
123. Основна компетенція корпорації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [mhtml:file//A:\\[Management_com_ua\]](mhtml:file//A:\[Management_com_ua])
124. Павленко А. Розвиток вищої економічної освіти, зорієнтованої на сучасного студента [Текст] / А. Павленко, Т. Оболенська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2003. – №5/2. – С.58-60.
125. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии [Текст] / Под ред. С. А. Смирнова. – М. :Академия, 1999. – С. 568.
126. Петрова І. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами [Текст] / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 23–28.
127. Пилипенко С. М. Економіка праці [Текст] : навчальний посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко. – Харків : ХДЕУ, 2002. – С. 40–45.

128. Практикум з теорії ймовірностей та математичної статистики [Текст]: навч. посіб. для вищ. навч. закл. /Р. К. Чорней, О. Ю. Дюженкова, О. Б. Жильцов [та ін.] ; за ред. Р. К. Чорнея. – К. : МАУП, 2003. – 328 с.
129. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера [Текст] / В. Приймак // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2012. – № 137. – С. 49-52.
130. Про питання розподілу компетенцій з безпеки за освітньо-кваліфікаційним рівнем та напрямом освіти [Текст] / В. В. Бегун, С. І. Осипенко, О. В. Бикова, С. А. Єременко // Безпека життєдіяльності. – 2009. – №4. – С. 20-24.
131. Психология человека от рождения до смерти [Текст] / Под ред. Реана А.А. – СПб. : Еврознак, 2002. – С. 21.
132. Руководство по компетенциям [Текст] / Стив Уиддет, Сара Холлифорд ; пер. с англ. – М. : Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.
133. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Текст]: навчальний посібник. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
134. Сардак О. Актуальні аспекти аналізу ринку праці [Текст] / Олена Сардак // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10, ч. 1. – С. 347-353.
135. Сардак О. В. Лояльність в системі управління маркетинговою організаційною поведінкою персоналу підприємств [Текст] / О. В. Сардак // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 213-218.
136. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом в системі маркетингового менеджменту підприємства [Текст] / О. В. Сардак // Менеджер. – 2012. – №2. – С. 132-137.
137. Сардак О. Маркетингові дослідження у процесі управління персоналом підприємств [Текст] / Олена Сардак // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2011. – квітень-червень (№2). – С. 131-138.
138. Сардак О. Особливості макроклімату ринку праці України [Текст] / Олена Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9, ч.1. – С. 280-286.

139. Сардак О. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств [Текст] / Олена Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.
140. Семикіна М. Людський капітал та інвестиційне регулювання його мобільності в конкурентних умовах [Текст] / М. Семикіна // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – № 5-1. – С. 107-114.
141. Семикіна М. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин [Текст] / М. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 2004. – №2. – С.31-38.
142. Семикіна М. В. Інтелектуальний потенціал : соціальні виміри використання та розвитку [Текст] : кол. моногр. / М. В. Семикіна, В. І. Гунько, С. Р. Пасека. – Черкаси : Маклаут, 2012. – 336 с.
143. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення [Текст] / М. В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка. – 2008. – № 2. – С. 94-103.
144. Семикіна М. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці [Текст] / М. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №10. – С.181-190.
145. Семикіна М. Конкурентноспроможність трудового потенціалу регіону: методичні підходи до оцінювання [Текст] / М. Семикіна // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил ТАНГ. – 2004. – Вип. 9. – С. 65-68.
146. Семикіна М. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання [Текст] / М. Семикіна // Україна: аспекти праці. – 2004. – №2. – С.49-50.
147. Сенге П. Пятая дисциплина [Текст]/ П. Сенге. – М: ОЛИМП БИЗНЕС, 2003. – 408 с.

148. Сіоніхіна З. М. Тенденції розвитку професійних компетенцій керівних кадрів для системи професійного навчання державних службовців [Текст] / З. М. Сіоніхіна // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 21. – С. 117-120.
149. Скляренко Н. К. Рольова гра в інтерактивних фоновправах для формування мовних компетенцій у процесі оволодіння іноземною мовою [Текст] / Н. К. Скляренко // Іноземні мови. – 2006. – № 4. – С.15-18.
150. Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса [Текст] : в 6-и кн. / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А. М. Колот, А. Г. Дубинский ; под общим руководством А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2003. – Кн. 2 : Методическое руководство для преподавателей-тренеров. – 306 с.
151. Соссье С. Теория оптимального контракта: моделирование контрактных отношений [Текст] / С. Соссье // Институциональная экономика ; под ред. Олейник А. Н. – М.: Инфра-М, 2005. –С. 152–190.
152. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
153. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. – К. : Ленвіт, 2006. – С. 17.
154. Степаненко С. Формування професійних компетенцій у студентів освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" і "бакалавр" [Текст] / С. Степаненко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – №11 : Спецвипуск. – С. 71-75.
155. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці [Текст]: монографія / Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. [та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В Даля, 2009. – 365 с.
156. Сутність моралі: історія і теорія проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://softacademy.lnpu.edu.ua/Programs/Etics/theme_3.htm
157. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу [Текст] : у 6-и кн. / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А. М. Колот, О. Г. Дубинський ; під заг. кер. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2003. – Кн.2 : Методичне керівництво для викладачів-тренерів. – 296 с.

158. Тарасова Н. В. Организация и планирование производства [Текст] / Н. В. Тарасова. – М. : МИСиС, 1991. – 215 с.
159. Тарнавська Н. Парадигма конкурентного середовища: перегляд при формуванні нового світового порядку [Текст] / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – № 5. – С. 312-324.
160. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень [Текст] / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – №4. – С. 16-27.
161. Тарнавська Н. Управління безперервним розвитком персоналу як засіб формування конкурентних переваг організації [Текст] / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2003. – № 5/2. – С. 78-81.
162. Уайт С.Ревизия маркетинга [Текст] / С. Уайт // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №1. – С.21-23.
163. Управление персоналом [Текст]: энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра М., 1998. – 621 с.
164. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
165. Управление эффективностью и качеством : модульная программа. В 2х ч. [Текст] / Под ред. И. Прокопенко, пер. с англ. – М. : Дело, 2001–Ч.2 : Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества / Ред. И. Прокопенко. – 607 с.
166. Управління трудовим потенціалом [Текст] / [Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П.]. – Навч. посіб. –К: КНЕУ, 2005. – 403 с.
167. Філіппова С. В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [Текст] / С. В. Філіппова, С. О. Черкасова // Економіка розвитку. – 2013. – № 1. – С. 87-93.

168. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен / 2-е издание. – СПб. : Питер, Смысл – 2003. – 860 с.
169. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике [Текст] / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 1997. – 664 с.
170. Хуторской А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного учения [Текст] / А. В. Хуторской. – М. : Изд. МГУ, 2003. – 416 с.
171. Цісецький О. Формування конфлітологічних компетенцій у студентів вищих навчальних закладів [Текст] / О. Цісецький // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2012. – Вип. 17. – С. 56-59.
172. Черемська О. Формування мовної і комунікативної компетенцій мовної особистості у вищій школі [Текст] / Ольга Черемська // Вища школа. – 2010. – №12. – С. 63-72.
173. Чигиринская Н. В. Экономическая природа компетентности: общеметодологические подходы к проблеме [Текст] / Н. В. Чигиринская, Л. С. Шаховская // Экономические науки. – 2008. – № 4. – С. 406–411.
174. Шарова И. От 00 до 3600 – где в этом цикле находится Ваша система оценки персонала? [Текст] / И. Шарова // HDR/Управление персоналом. – 2006. – № 03. – С. 68–70.
175. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие [Текст] / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2002. – 368 с.
176. Эксперты «Сколкова» назвали 30 вымирающих профессий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://newsru.com/arch/finance/14aug2013/scolkovo_print.html
177. Baker G. Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts [Текст] / G. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy // Quarterly Journal of Economics. – 1994. – Vol. 109. – P. 1125–1156.
178. Bukowitz W.R. The Knowledge Management Fieldbook [Текст] / W.R. Bukowitz, R.L. Williams. – London: Prentice Hall, 1999.

179. Dixon N. M. Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know [Текст] / N. M. Dixon. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. – 124 p.
180. Draganidis F. Competency-based management: A review of systems and approaches[Текст] / F.Draganidis, G.Mentzas // Information Management & Computer Security. – 2006. – Vol. 14. – Issue 1. – P. 51–64.
181. Fuller S. Knowledge Management Foundations[Текст] / S.Fuller.–Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2002. – 279 p.
182. Hayes R.H. Strategie planning forward in reverse? [Текст] / R.H.Hayes // Harvard Business Review. – 2005. – Vol. 63. – No. 6. –P. 111–119.
183. HolmströmB. MoralHazardinTeams[Текст] / B. Holmström // BellJournalofEconomics. – 1982. – Vol. 13. – P. 324–340.
184. HutmacherWalo. Key competencies for Europe [Электронныйресурс] / WaloHutmacher // Report of the Symposium Berne, Switzerland 27-28 March, 1996. – Council for Cultural Co-operation (CDCC) Secondary Education for Europe. – Strasburg, 1997. Режим доступа: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED407717.pdf>
185. IAQG. Competence Management Guideline[Электронныйресурс]. – Режимдоступу : <http://www.sae.org/iaqg/organization/cmg.pdf>
186. Kaplan R. The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action [Текст] / R.Kaplan, D.Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 336 p.
187. Malhorta Y. Knowledge Management and Business Model Innovation[Текст] / Y. Malhorta. –Idea Group Publishing, 2009. – 785 p.
188. McClellandDavid. Testing for competence rather than for «intelligence» [Текст] / DavidMcClelland// American Psychologist. – Volume 28. – Issue 1. – January 1973. – P. 1-14.
189. Oliver G.R. Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: the Shoemaker’s Paradox [Текст] / Gary R. Oliver, Meliha Handzic // Electronic Journal on Knowledge Management, 2003. – Vol. 1. – Issue 2. – P. 139-146. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ejkm.com

190. Prusak L. Where Did Knowledge Management Come From? [Текст] / Laurence Prusak. // Electronic version IBM Systems Journal, 2001. – № 40(4). – P. 1002-1007.
191. SengeP. TheFifthDiscipline: TheArtandPracticeoftheLearningOrganization [Текст] / P. Senge. – NewYork: BantamDoubledayDellPublishingGroup, 1990. – 371 p.
192. Spence M. Job Market Signaling[Текст] / M. Spence // Quarterly Journal of Economics. – 1973. – Vol. 87. –P. 355–375.
193. SpencerL. M. The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-based HR programs[Электронныйресурс] / L. M. Spencer // InCherniss, C. andD. Goleman, eds. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations. – San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley, 2001. – Режимдоступу : http://competencyinternational.com/economic_value_of_ei.pdf
194. Strategic Management Journal [Электронний ресурс]. – Режим доступу : http://smj.strategicmanagement.net/strategy_design.php
195. USAID [Электронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukraine.usaid.gov/ua>
196. Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary of the English Language. – N.Y., Avenel, New Jersey: Gramercy Books, 1989. – P.1854.