

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**КАМІНСЬКИЙ БОГДАН АДАМОВИЧ**

УДК 378.1

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

Спеціальність: 08.06.01 – Економіка, організація  
і управління підприємствами

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Львів – 2006

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Тернопільському державному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, професор  
**Устенко Олександр Андрійович,**  
Тернопільський державний економічний університет, завідувач  
кафедри менеджменту

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор, академік НАН України  
**Чухно Анатолій Андрійович,**  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
професор кафедри економічної теорії

доктор економічних наук, старший науковий співробітник  
**Семів Любов Казимирівна,**  
Інститут регіональних досліджень НАН України,  
провідний науковий співробітник

**Провідна установа:** Ужгородський національний університет, кафедра економіки,  
менеджменту та маркетингу, м. Ужгород

Захист відбудеться “15” грудня 2006 р. о 14 год. 30 хв. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.154.01 по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук в Інституті регіональних досліджень НАН України за адресою: 79026 м. Львів, вул. Козельницька, 4.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Інституту регіональних досліджень НАН України за адресою: 79026 м. Львів, вул. Козельницька, 4.

Автореферат розісланий “15” листопада 2006 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук

Жовтанецький В.І.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

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

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

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

Методологічні, методичні та прикладні питання багатоаспектної проблеми управління персоналом ВНЗ були і залишаються об'єктом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблеми досліджували вчені України: Вітренко Ю.М., Вовканич С.Й., Галенко В.П., Гальчинський А.П., Данилишин Б.М., Долішній М.І., Згуровський М.З., Злупко С.М.,

Коломінський Н., Кузьмін О.Є., Куценко В.І., Кремень В.Г., Лагутін В., Лібанова Е.М., Львовчкін С.В., Мікловда В.П., Ніколаєнко С.М., Патора Р., Пітюлич М.І., Семів Л.К., Семиноженко В.П., Устенко О.А., Ушакова Н.М., Хміль Ф.І., Чумаченко М.Г., Чухно А.А., Шегда А.В., Щербань П.М. та інші вчені. Проблемам дослідження присвячені також роботи зарубіжних вчених – Весніна В.Р., Грачова М.В., Гітельман Л.Д., Дятлова В.А., Єгоршина А.П., Євенко Л., Карташова С.А., Кітова А.І., Корнеліуса Н., Ладанова І.Д., Лобанова А.А., Лютенса Ф., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г., Пугачова В.П., Сауліна А., Шекшні С.В., Якокки Л. та інші.

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

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

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації пов'язана з науково-дослідною роботою, що проводилась за участю автора в Тернопільській академії народного господарства та належить до теми: “Стратегічні аспекти забезпечення конкурентноспроможності підприємств”, Державний реєстраційний номер 0101U002364 (2001-2004 рр., Міністерство освіти України), розділ “Управління персоналом як чинник конкурентноспроможності організації”.

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

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

- на основі критичної оцінки теоретичних поглядів та підходів обґрунтувати теоретико-методологічні засади визначення поняття “Управління персоналом”, розкрити його складові, підсистеми та основні функції;
- простежити еволюцію поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців на суть та характерні риси управління персоналом;
- вивчити і узагальнити досвід становлення, розвитку та функціонування механізмів управління персоналом ВНЗ;

- визначити чинники, об'єктивні передумови та специфіку управління персоналом ВНЗ в сучасних умовах;
- розробити на підставі системного підходу адекватну умовам ринкової системи інноваційного характеру методику удосконалення управління персоналом ВНЗ, яку можна було б застосувати для ретроспективного аналізу і прогнозування її розвитку.

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

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

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

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

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

*Вперше:*

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

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

*Удосконалено:*

- теоретичну модель комплексної системи управління персоналом, яка охоплює такі підсистеми: планування, прогнозування і маркетинг персоналу; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; умови праці; запропоновано її граф-схему, яка дає можливість наочно уявити та послідовно простежити взаємозв'язки та співвідношення основних функцій у кожній із підсистем;
- теоретико-методологічні та методичні підходи до аналізу управління персоналом ВНЗ, які, на відміну від існуючих, опрацьовані в контексті суспільних трансформацій, що передбачають: кадрове планування, добір персоналу та його відповідність займаній посаді або виконуваній роботі з урахуванням його потреб; підготовку та перепідготовку кадрів відповідно до нових зовнішніх та внутрішніх умов; раціональне використання трудового потенціалу, оцінку якісних можливостей працівників та їх особистого внеску в результаті діяльності, а також моральне та матеріальне стимулювання діяльності персоналу.
- критерії оцінки праці ПВП на підставі проведеного соціологічного дослідження та існуючої системи оплати праці для виміру їх здібностей до професійно-педагогічної діяльності та встановлення кожному з них певного особистого нормативного трудового навантаження. Це слугує основою визначення ціни праці ПВП та встановлення кожному з працівників відповідного розміру оплати праці.

*Набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення, що забезпечують удосконалення системи мотивації праці професорсько-викладацького персоналу та методика розрахунку фонду доплат, надбавок та інших виплат стимулюючого характеру ПВП, яка відображає взаємозв'язок і взаємовплив навантаження, оплати праці і доплат, об'єктивної оцінки праці з обсягом фактично виконаної роботи, понаднормового навантаження, виконання наукової роботи, володіння сучасними комп'ютерними технологіями, впровадження сучасних методик і технологій навчання (систем дистанційного навчання, комп'ютеризованих навчальних систем); обґрунтування доцільності застосування відповідних організаційно-економічних методів активізації наукового потенціалу в інноваційній діяльності;
- основні підходи щодо реформування існуючої системи управління ПВП у державних вищих навчальних закладах на основі аналізу найбільш характерних особливостей стану професорсько-викладацького персоналу в умовах перехідної економіки України.

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

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

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

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

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

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

### **Основний зміст дисертації**

У **вступі** розкрито актуальність теми дисертаційної роботи, ступінь дослідження проблеми, зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну одержаних результатів та їх наукове і практичне значення, доведено обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, наведено інформацію про апробацію результатів дослідження та впровадження в практику, виділено особистий внесок дисертанта у розробку наукових результатів.

У **першому розділі** “Управління персоналом в системі менеджменту вищого навчального закладу” висвітлено теоретичні положення щодо управління персоналом. Розглянуто систему управління персоналом, дано її склад та характеристику. Вивчено й узагальнено розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в цій галузі. Розкрито основні методологічні й організаційні аспекти управління персоналом та визначено чинники, що впливають на ефективність даного процесу і є актуальними і пріоритетними в ринкових умовах.

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



Управління персоналом є особливим видом діяльності, що потребує виконання спеціальних функцій і наявності особливих якостей у людей, що займаються цією діяльністю. Управління людьми потребує творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи при прийнятті всіх рішень. Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у системі менеджменту сучасної організації. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивний розвиток продуктивних сил, призводять до глибоких змін в принципах, методах і формах управління персоналом, що у свою чергу вимагає, щоб чіткою і налагодженою стала структура управлінських органів, більш обґрунтованими - прийняті рішення, більш гнучкими - методи керівництва, спрямовані на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

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

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

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

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

Таким чином, кадрове планування потребує більш якісного визначення професійно-кваліфікаційних структур і складу персоналу, припускає відстеження змін в цих структурах і створення умов для просування працівників по службі.

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

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

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

Управління персоналом ВНЗ має свою специфіку. Аналіз тенденцій і проблем розвитку системи вищої освіти та особливостей управління установами вищої освіти, показує, що проблема кадрів вищої школи є ключовим фактором розв'язання існуючих проблем вищої освіти, переходу її на якісно новий рівень розвитку. ВНЗ — це установа з найвищим сумарним інтелектом працівників. Жодне з інших підприємств чи установ не може навіть зрівнятися з ВНЗ за кількістю вчених і висококваліфікованих фахівців. Викладач - ключова фігура ВНЗ. Кваліфікація викладача, його науковий рівень і педагогічна компетентність, умови праці і життя, людські і моральні якості, загальна культура вирішальним чином позначаються на підготовці студентів, іміджі і конкурентоспроможності ВНЗ. Прискорення прогресу знань і техніки роблять працю викладача більш складною. Використання інформаційних технологій для ведення викладацької і наукової діяльності стає усе більш необхідним. Участь викладачів у розробці політики і змісту програм ВНЗ, у прийнятті рішень необхідна не тільки для її нормального функціонування, але і для її перетворення. Тому найважливішими аспектами політики ВНЗ, як і вищої школи в цілому, повинні бути початкова підготовка і підвищення кваліфікації викладача, його службовий ріст, умови праці і життя.

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

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

У другому розділі **“Дослідження ефективності функціонування системи управління професорсько-викладацьким персоналом у вищих навчальних закладах ”** на рівні дисертаційного дослідження здійснено комплексний аналіз стану управління персоналом окремих державних ВНЗ на рівні Західного регіону а саме: ТДЕУ – Тернопільського державного економічного університету, ТНПУ- Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка, ТДТУ – Тернопільського державного технічного університету ім. Івана Пулюя, ІФНТУНГ – Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, РНУВГП – Рівненського національного університету водного господарства та природокористування, на основі якого визначені основні напрямки вдосконалення системи управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ України.

Згідно даних, наданих Комітетом Статистики України, в дисертації автором здійснений аналіз Регіональних особливостей ситуації з кадрами у ВНЗ України в якому виділено 5 ключових проблем в управлінні викладацьким персоналом ВНЗ, а саме вікова, кваліфікаційна і посадова структури персоналу ВНЗ, оплата праці персоналу та професійна компетенція вищого керівництва. Аналіз стану в системі вищої освіти України дає можливість виділити позитивні тенденції, зокрема те, що протягом останнього десятиріччя відбувалось абсолютне і відносне збільшення числа викладачів, що мають науковий ступінь доктора наук, значно зросло число

викладачів, що мають вчене звання професора, зростає кількість ректорів, що мають науковий ступінь доктора наук.

Щодо аспірантів, то цей «контингент» збільшився за останні 10 років майже у два рази. Це відбулося знову ж за рахунок росту прийому до вузівської аспірантури при скороченні прийому (майже в два рази) аспірантів у наукових установах. Однак, таке збільшення слабо відображається на питомій вазі кандидатів наук серед викладацького складу ВНЗ. Слід звернути увагу на катастрофічний вплив перспективних і молодих кадрів із вченою ступінню кандидата чи доктора наук у комерційні вузи, комерційні структури та за кордон. До речі, відбувається це не тільки через низький рівень заробітної плати професорсько-викладацького персоналу, але і внаслідок того, що втрачено перспективу професійного розвитку, до якої молоді люди дуже чутливі.

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

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

Негативним фактором можна вважати збільшення навчального навантаження на викладачів, що відповідно впливає на якість викладання, на наукову діяльність ПВП і не відображається на зростанні заробітної плати.

Наступний негатив пов'язаний з фізичним старінням професорсько-викладацького корпусу вищої школи. Аналіз вікової структури штатних викладачів вищої школи теж підтверджує тенденцію до зменшення зацікавленості роботою викладача і показує, що у ВНЗ має місце дисбаланс між поколіннями молодих і літніх викладачів. Частка викладачів до 30 років приблизно відповідає частці викладачів віку 60-65 років. Отже, особливо актуальною проблемою потрібно визнати підвищення наукової кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів зрілого віку, що володіють багатогранним професійним, навчально-методичним і життєвим досвідом.

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

- безпрецедентна централізація системи вищої освіти. Зазначена обставина загалом визначила її «екстенсивний» та «керований» тип. В результаті розпаду єдиного народногосподарського комплексу Україна отримала вищу освіту і, відповідно, систему управління нею у

«сегментованому» вигляді. З цим значною мірою пов'язані сучасні проблеми її загальної організації та неефективності в нових умовах;

- незважаючи на адміністративні урегулювання останнього часу, структурно система управління вищою школою залишається ускладненою і суперечливою. Окрім Міністерства освіти і науки України, її утворюють ще ряд Міністерств;
- управління ВНЗ відбувається в умовах відсутності обґрунтованої та законодавчо визначеної концепції реформування і розвитку, яка б чітко формулювала мету політики у вищій школі, стратегію, тактику та засоби її досягнення. Внаслідок цього управління здійснюється шляхом окремих, часткових, локальних заходів і загалом набуває характеру кризового управління по усуненню провалів;
- в правовому аспекті сформована в Україні законодавча база в основному забезпечує реформування кадрової політики, однак потребує вдосконалення, зокрема, в частині посилення легітимності права на працю, а також збільшення фінансування заходів на активну політику зайнятості;
- в організаційному плані система управління ВНЗ виявилася не налаштованою на процес реформ. Практичні структурно-інституційні перетворення відбувались значною мірою стихійно, суперечливо, без надання пріоритету вищій школі, в умовах слабкої активності головних державних органів. Внаслідок цього реформи набули формального характеру і супроводжуються надто слабкою перебудовою;
- негативний вплив на процес прийняття узгоджених рішень щодо реформування вищої школи справив також фактор надмірної політизації прийнятих економічних рішень Верховною Радою України.

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

Дослідження ефективності управління персоналом ВНЗ Західного регіону показало, що ситуація з кадрами в досліджуваних вузах в цілому співпадає з загальнодержавними тенденціями. Впродовж останніх десяти років кількість персоналу у закладах, які ми досліджували, змінювалась. Причому, якщо на початок 2005 року в порівнянні з 1995 роком в ТДЕУ, ТДТУ, ІФНТУНГ і РНУВГП спостерігається поступове збільшення працюючих, то в педагогічному університеті зворотня ситуація – кількість персоналу зменшилась на 16.5 %.

Аналіз структури персоналу досліджуваних ВНЗ показав, що основний їх персонал – професорсько-викладацький у всіх установах складає менше половини від загальної кількості працюючих. У 2004-2005 роках цей показник в ТДЕУ складав 48,51%, ТНПУ – 47.5%, ТДТУ – 46.21%, ІФНТУНГ – 41,4%, РНУВГП – 35%.(рис.1).

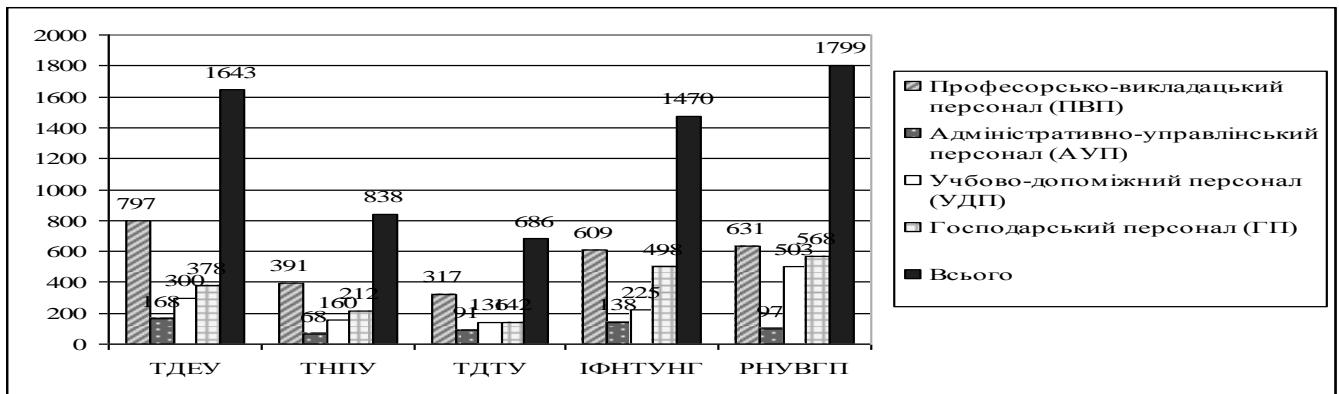


Рис. 1. Структура персоналу вищих навчальних закладів за основними групами працівників в 2004-05 роках.

Збільшення кількості професорсько-викладацького персоналу характерно для ТДЕУ - з 44,85% в 1994-95р. до 48,51% в 2004-05р. Значно збільшилась частка професорсько-викладацького персоналу в ТДТУ – з 34,64 % в 1994-95 роках до 46,21% в 2004-05 роках і в ІФНТУНГ – з 33,2% в 1994-95 роках до 41,4% в 2004-05 роках за рахунок зменшення питомої ваги господарського персоналу. Щодо питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу, то у всіх п'яти ВНЗ вона помірно збільшувалась і склала в 2004-05 навчальних роках в ТДЕУ – 10,36 %, ТНПУ – 8,11 %, ТДТУ – 13,26 %, ІФНТУНГ – 9,4%, РНУВГП – 5,4% від загальної кількості працюючих.

Аналіз кваліфікаційної структури професорсько-викладацького персоналу ВНЗ показує, що в 2004-05 роках питома вага професорсько-викладацького складу, що мають наукову ступінь складає в ТДЕУ – 40,55 %, в ТНПУ - 65,83 %, в ТДТУ – 68,14 %, в ІФНТУНГ – 50,24%, РНУВГП – 54,83%.(рис.2)

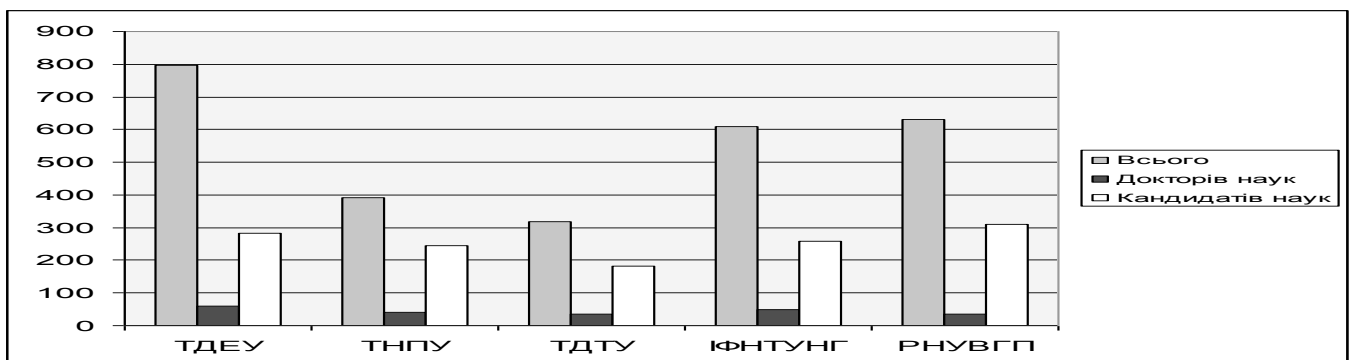


Рис. 2. Відношення докторів та кандидатів до загальної кількості ПВП у 2004-05 навчальних роках у закладах, які ми досліджували.

Найбільш оптимально підготовка науково-педагогічних кадрів проводиться в технічному університеті, де за останні 5 років кількість докторів наук збільшилась більш ніж в 2 рази, а кількість кандидатів наук - в 1.57 рази. В цілому тенденція більш швидкого зростання кількості докторів наук в порівнянні з кандидатами наук характерна для всіх досліджуваних ВНЗ. У ВНЗ можливості поповнення висококваліфікованими кадрами з інших сфер діяльності істотно обмежені, і вони змушені орієнтуватися на формування кадрів за рахунок власних ресурсів. Отже, особливо актуальною проблемою слід визнати підвищення наукової кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів зрілого віку, як основи науково-інтелектуального капіталу вузів і держави загалом.

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

Порівняти рівень навантаженості на професорсько-викладацький склад ВНЗ можливо за рахунок співвідношення їх кількості та кількості студентів. Кількість студентів, що припадає на одного викладача у всіх п'яти ВНЗ за 10 років поступово збільшувалась. Звертає на себе увагу та обставина, що в педагогічному, технічному університетах, у РНУВГП і ІФНТУНГ співвідношення викладач-студент знаходиться в межах 1:11 – 1:18 , що збігається з загальною світовою практикою. У ТДЕУ це співвідношення протягом всіх 10 років було найбільшим і у 2004-2005 роках складало 1:32, тобто більше як у 2 рази ніж в інших університетах. Це пояснюється збільшенням попиту на економічну освіту.

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

Згідно отриманих у ході аналізу даних, найбільш важливим фактором, що впливає на ефективність управління персоналом, виявилася величина заробітної плати. Важливість цього фактора підтверджують і результати проведеного нами соціологічного опитування, відповідно до

якого 55.5% чоловіків і 50.4% жінок, а також 60.7% осіб у віці 25-29 років виділили цей фактор як найбільш значимий у механізмі мотивації.

Таким чином, підводячи підсумки, слід визначити, по-перше, що управління персоналом ВНЗ є однією з найвагоміших функціональних сфер управлінської діяльності будь-якого ВНЗ, а підходи щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах ринкової трансформації суттєво змінюються. По-друге, система управління персоналом в одному вузі відрізняється від системи управління в іншому, але ключовими методами і формами, важелями та інструментами, які повинно використовувати керівництво ВНЗ при формуванні системи управління персоналом, на нашу думку, повинні бути: кадрове планування, забезпечення ВНЗ персоналом необхідної кількості і якості, підготовка і підвищення кваліфікації керівників і ПВП відповідно до нових зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечення ефективного використання трудового потенціалу персоналу, оцінка його якості та особистого внеску в результати діяльності, а також моральне та матеріальне стимулювання діяльності. По-третє, для забезпечення ефективності функціонування системи управління ПВП у ВНЗ повинна бути розроблена та реалізована адекватна стратегія створення ефективної і прозорої системи обліку, планування й управління всіма видами ресурсів - матеріальними, фінансовими, кадровими та удосконалена система мотивації ПВП, що в кінцевому результаті буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності державних вузів на ринку освітніх послуг.

У третьому розділі “Шляхи вдосконалення системи управління професорсько-викладацьким персоналом у вищих навчальних закладах” розроблено нові концептуальні підходи до побудови стратегії управління професорсько-викладацьким персоналом у вищих навчальних закладах, визначені основні напрямки і принципи реформування кадрової політики в системі вищої освіти України, обґрунтовано пропозиції та практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці ПВП, критеріїв оцінки праці ПВП та підвищення наукового і професійного рівня керівних кадрів вузів від низового до вищого рівня.

У дисертації обґрунтовано, що сьогодні необхідна сучасна концепція управління персоналом вузів, ефективна система підготовки і використання кадрового потенціалу вищої школи, для того, щоб вона повною мірою була здатна відповісти на вимоги часу. Стратегічне планування у ВНЗ є важливим чинником у виконанні персоналом основних своїх завдань. Воно дає можливість усвідомити кожному члену колективу основну мету і засоби її досягнення, допомагає керівникам ВНЗ у прийнятті управлінських рішень. Більше того, воно має бути направлене як на задоволення потреб ВНЗ у трудовому потенціалі, так і індивідуальних потреб кожного його працівника. При цьому обрання стратегії планування повинно здійснюватися на основі ретельного аналізу та оцінки різних варіантів, тому що тільки правильно обрана стратегія планування у ВНЗ може забезпечити ефективність роботи вузу. А здійснювати це за допомогою



старих методів у сучасних умовах неможливо, тому й постає питання щодо формування якісно нової стратегії планування діяльності ВНЗ в умовах ринкових трансформацій.

Процес стратегічного планування роботи ВНЗ повинен включати у себе: основну мету ВНЗ; аналіз і оцінку стану трансформації суспільства у нову якість; інтеграційні зв'язки з європейським освітнім і науковим простором; перспективи розвитку наукових галузей і підготовку спеціалістів необхідного профілю; виявлення сильних і слабких сторін у функціонуванні ВНЗ; аналіз стратегічних альтернатив; вибір найбільш ефективної стратегії; реалізацію стратегії; оцінку стратегії.

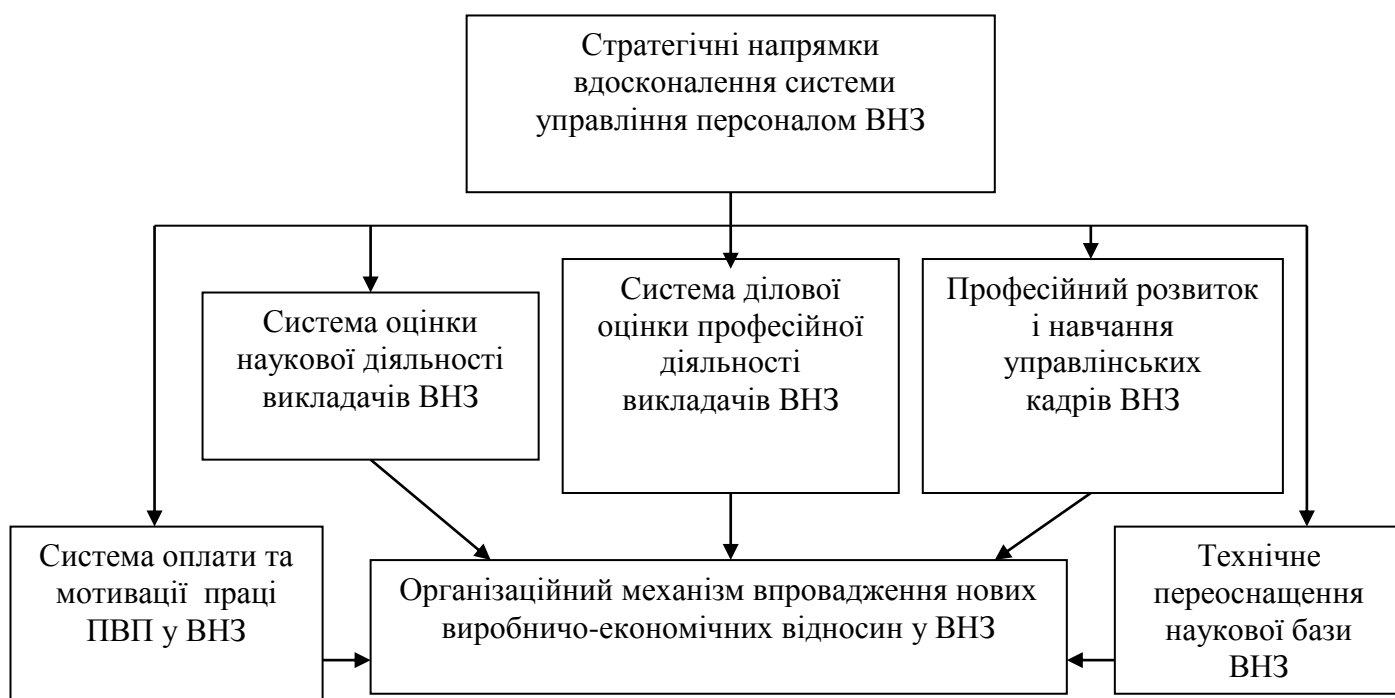


Рис. 3. Схема основних стратегічних напрямків вдосконалення системи управління персоналом ВНЗ.

У роботі доведено, що першочерговими стратегічними напрямками і пріоритетами в процесі вдосконалення роботи з кадрами у вищих навчальних закладах України, як показав проведений аналіз, повинні стати :

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

- Розробка якісно нової системи оплати та мотивації праці персоналу ВНЗ, продиктованої ускладненням трудової діяльності, інтелектуалізацією праці і її продукту, залежністю ефективності внутрівузівської мотивації праці від адекватності заробітної плати індивідуальному внеску, потребам та цінностям ПВП.
- Реалізація програми технічного переоснащення наукової бази ВНЗ, збільшення обсягів коштів, спрямованих на проведення науково-дослідних робіт ПВП і студентів.(рис.3)

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

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

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

На думку автора, сформовані виробничо-економічні відносини повинні мати фінансовий, нормативний і організаційний аспекти. Фінансовий аспект розкриває склад і зміст основних об'єктів виробничо-економічних відносин: потоків держбюджетних і позабюджетних коштів; їхнє формування, цільове призначення і використання, їх регулюючу і стимулюючу роль. Нормативний аспект передбачає розробку положень, що регулюють виробничо-економічні відносини. Положення, прийняте вченою радою ВНЗ, стає внутрівузівським нормативним актом, що враховує інтереси всіх суб'єктів відносин і регламентує управління об'єктами виробничо-економічних відносин. Організаційний аспект характеризує склад, підпорядкованість учасників виробничо-економічних відносин, їхні права, обов'язки, відповідальність. При цьому передбачається підвищення ролі підрозділів ВНЗ у розвитку матеріально-технічної бази факультету, кафедри, визначення розміру заробітної плати викладачів і співробітників, надбавок і доплат до рівня самого підрозділу, оскільки саме керівники нижчих рівнів знають, хто з підлеглих найкраще працює і на що заслуговує. Ця процедура має бути прозорою як для вищого керівництва, так і для самих викладачів. Залучення керівників структурних підрозділів до розподілу фондів на оплату праці зробить їх відповідальними за прийняті рішення щодо мотивації праці своїх підлеглих.

Оплата праці кожного викладача має ставитися в пряму залежність від обсягу його роботи в годинах за індивідуальним планом і якості її виконання, від внеску в розвиток науково-методичного забезпечення навчального процесу, від досягнень в науковій роботі, від займаного місця у рейтингу з оцінки студентів і колег.

У процесі розробки ефективного мотиваційного механізму управлінської діяльності ВНЗ слід застосовувати аксіологічний підхід. Його використання дозволяє: по-перше, узгоджувати заходи по вдосконаленню управління персоналом з потребами, інтересами, цінностями викладачів ВНЗ; по-друге, проводити постійний моніторинг мотиваційних установок та ціннісних орієнтацій персоналу; по-третє, здійснювати регулятивний виховний вплив на мотиваційну сферу особистості, поетапне формування нової парадигми ціннісно-орієнтаційних установок щодо трудової мотивації.

Дослідження підтвердили, що новим вимогам ринку на ділі повинні відповідати розробка і застосування сучасних ефективних концепцій мотивації, заснованих на раціональному принципі поведінки персоналу, яка припускає, що система управління повинна забезпечити взаємну погодженість інтересів індивіда і вузу.

В дисертації особливу увагу приділено розкриттю місця мотивації в управлінні персоналом вузу, а саме виділено:

- необхідність передбачення керівником особливостей мотивації;
- наявності органічного взаємозв'язку між мотивацією і конфліктом;
- врахування керівником ВНЗ різних типів особистостей, сутність яких визначається їх домінуючими потребами.

Необхідне створення у вузах ефективної системи оплати праці, що дозволила б, по-перше, більш раціонально використовувати і без того недостатні й обмежені кошти з бюджету, по-друге, оптимально розподіляти кошти між підрозділами ВНЗ, по-третє, залучати на оплату праці співробітників додаткові джерела фінансування.

Посадові оклади ПВП, визначаються на основі розмірів посадових окладів науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III–IV рівня акредитації згідно наказу МОН № 145 від 25.02.2002 р. В останні роки цей наказ отримав деякі доповнення щодо збільшення окладів ПВП, однак це підвищення не відповідає собівартості інтелектуальної праці і мало сприяє підвищенню розвитку освіти і науки у ВНЗ. Тому, автором запропонована методика розрахунку фонду доплат, надбавок, премій, що дозволяє оптимально розподіляти кошти на мотивацію праці ПВП. Місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за займану посаду визначається за формулою:

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

(де МФНП - місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за займану посаду;  
N-кількість штатних одиниць; П-професори; Д-доценти.)

Надбавки за вчений ступінь повинні встановлюватись в законодавчому порядку: п'ятикратному мінімальному розмірі оплати праці, встановленої законом, за вчений ступінь доктор наук; триразовому мінімальному розмірі оплати праці, встановленої законом, за вчений ступінь кандидат наук.

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

$$МФНС = 5 * МРОП * (N1) + 3 * МРОП * (N2) ,$$

де ( МФНС - місячний фонд оплати праці для виплати надбавок за вчений ступінь; МРОП - мінімальний розмір оплати праці; N1 - кількість штатних одиниць докторів наук; N2 - кількість штатних одиниць кандидатів наук).

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

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

$$ПЗП = Ok * 3, \text{ де } (Ok - \text{оклад конкретного працівника ВНЗ});$$

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

- Премія за створення нової теорії, яка визначається за формулою:

$$ПНТ = Ok * 10, \text{ де } (Ok - \text{оклад конкретного працівника ВНЗ});$$

- Премія за впровадження нової теорії, яка визначається за формулою:

$$ПВНТ = Ok * 5, \text{ де } (Ok - \text{оклад конкретного працівника ВНЗ});$$

- Премія за створення нової наукової школи, яка визначається за формулою:

$$ПНШ = Ok * 8, \text{ де } (Ok - \text{оклад конкретного працівника ВНЗ});$$

- Премія за підготовку одного кандидата наук, яка визначається за формулою:

$$ПКН = Ok * 7, \text{ де } (Ok - \text{оклад конкретного працівника ВНЗ});$$

Цей перелік премій може бути доповнений, залежно від специфіки ВНЗ.

Таким чином, місячний фонд оплати праці професорсько-викладацького складу складає:

***МФВПН = МФНП+МФНС+ПМ+ПЗП+ПНМ+ПНТ+ПВНТ+ПНШ+ПКН,***

*де* ( МФВПН - місячний фонд оплати праці ПВП із надбавками, преміями і доплатами).

Запропоновані в дисертації критерії системи оцінки діяльності професорсько-викладацького персоналу є спробою узагальнити існуючі методичні вказівки і рекомендації з метою визначити доступні для широкого кола викладачів ВНЗ критерії виміру рівня їхньої професійно-педагогічної майстерності.

Вироблення загальноприйнятих критеріїв оцінки, також є одним з важливих моментів при професійному підході до здійснення процедури оцінки. Незважаючи на те, що існує певний набір загально визнаних характеристик і критеріїв оцінки діяльності професорсько-викладацького персоналу, у кожному конкретному вузі, у залежності від його специфіки і місії, пріоритетність характеристик може бути різною, і в цьому списку критеріїв можуть з'явитися нові.

На погляд автора, процедура оцінки професорсько-викладацького персоналу повинна включати наступні основні критерії: майстерність викладання; наукові публікації; наукові премії і нагороди; впровадження нових методик викладання; рейтинг в щомісячному опитуванні студентів; ступінь завантаженості; участь у міжнародних наукових конференціях; наукова праця за кордоном; підготовка студентських наукових робіт на конкурси; наявність аспірантів; гранти; патенти, винаходи; вихід на практичні розробки, тощо.

В дисертації запропоновано впровадити методику комплексної оцінки якості викладання викладача ВНЗ на основі оцінки рівня його кваліфікації – професійної компетентності, тобто його майстерності і професіоналізму.

Запропоновано систему параметрів для оцінки особистості лектора і його професійної педагогічної майстерності, які розглядаються на трьох рівнях: домінантному, периферійному (другорядному) і професійно неприпустимому (негативному). Практичне застосування запропонованої методики зводиться в основному до визначення рівня майстерності: вищий за середній, середній і нижче середнього. При цьому визначальною є сума домінантних якостей, а наявність периферійних чи негативних якостей відповідно підвищують, або знижують підсумковий рівень професійно-педагогічної майстерності.

Не менш важливим фактором забезпечення ефективності управління персоналом у ВНЗ є підвищення менеджерської компетентності і професіоналізму його керівного складу.

Одним з головних напрямків вдосконалення системи управління персоналом у ВНЗ повинно стати визначення потреби та розробка програм професійного навчання та перепідготовки управлінських кадрів вузів. Рушійним фактором активізації цієї роботи, на думку автора, повинна стати розробка державного стандарту, що визначав би загальні вимоги до змісту та рівня професійної підготовки керівного складу ВНЗ для отримання додаткової кваліфікації „менеджер

вищої освіти”. У рамках цього стандарту необхідно визначити цілі, завдання та зміст додаткових професійних освітніх програм, вивчення яких дозволяло би присвоювати кваліфікацію „менеджер”. Метою програми є теоретична та практична підготовка слухачів до таких видів діяльності, як:

- стратегічне управління в сфері вищої та післявузівської освіти;
- управління професорсько-викладацьким персоналом ВНЗ;
- організація навчального процесу, науково-дослідної, виховної та методичної роботи у ВНЗ;
- застосування і розвиток нових інформаційних технологій у вищій школі;
- управління інноваційними процесами в сфері освіти.

Складовою частиною такого стандарту повинно стати визначення кваліфікаційних вимог до рівня підготовки осіб, що засвоїли програму.

До основних форм професійного навчання керівників ВНЗ відноситься: повноцінне навчання в спеціалізованих навчальних закладах за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”; розробка програм додаткової професійної освіти за спеціалізацією „Менеджмент вищої освіти”, що орієнтована на контингент з вищою освітою і досвідом практичної роботи; організація додаткових професійних освітніх програм підвищення кваліфікації в рамках власного ВНЗ, що можуть проводитись в режимі паралельного навчання.

## **Висновки**

Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Утвердження в розвинутих країнах “інформаційної економіки”, що базується на знаннях та інноваціях, використанні інформаційних технологій, підштовхує до усвідомлення того, що пошук невикористаних резервів, оптимальних шляхів для ефективного довгострокового розвитку України слід вести у площині визнання концепції розвитку людського потенціалу та реального запровадження її відповідних положень у практику ринкових перетворень, зокрема, ідей розширення та використання потенціалу людини. За цих обставин новий механізм господарювання вимагає відповідних змін у механізмі управління персоналом ВНЗ. Це водночас об’єктивна необхідність та результат ринкової трансформації управління ВНЗ України. Тому формування механізму управління персоналом ВНЗ за концепцією розвитку людського потенціалу є певним внеском автора в обґрунтування науково-теоретичних підходів, методичних та практичних рекомендацій щодо подальшого удосконалення управління персоналом ВНЗ.

2. Встановлено, що сучасна економічна наука в Україні не має достатньо розробленої науково-методичної бази та відповідно практичного досвіду управління персоналом ВНЗ за

концепцією розвитку людського потенціалу. Це зумовлено тим, що цей складний процес знаходиться під постійним впливом двох груп чинників: тих, що успадковані Україною від посткомуністичної системи та тими, що виникли уже після проголошення України незалежною державою.

3. У дисертаційному дослідженні доведено, що для всебічного вивчення і оцінювання ефективності управління персоналом ВНЗ потрібно по-новому підходити до поняття “управління персоналом”. Автор дійшов висновку, що відомі визначення управління персоналом не охоплюють усіх його сторін, не відображають тих змін, що відбуваються у процесі ринкової трансформації економіки України, інноваційних перетворень і переходу від індустріального до інформаційного суспільства і дав поглиблене власне тлумачення цього поняття.

4. Дисертантом обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до аналізу управління персоналом ВНЗ, які на відміну від існуючих, вибудовані в контексті стратегічних положень Національної доктрини розвитку освіти в Україні.

5. Результати аналізу ситуації з ПВП у вищій школі дають підстави констатувати, що управління персоналом у ВНЗ, яке знаходиться в процесі становлення, не справляє належного впливу на підвищення духовно-інтелектуального потенціалу ПВП, а керівники у вузах на місцях ще не скрізь перетворилися на мозкові центри координації, узгодження та управління персоналом. В дисертаційній роботі запропоновано систему управління персоналом ВНЗ, спрямовану на створення реальних засад забезпечення конституційного права на працю, гармонізацію суспільних, групових та особистих інтересів, формування психологічної готовності кожного працюючого брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності, а головне – усвідомлення процесу творення нового як невід’ємного чинника інноваційного розвитку української вищої школи за допомогою всіх сегментів мотивуючого механізму, що впливають на управління ПВП у державних ВНЗ. Пропозиції автора щодо першочергових заходів з удосконалення системи управління персоналом ВНЗ є основою розробленої дисертантом концепції управління персоналом ВНЗ.

6. Запропоновано нові концептуальні підходи до побудови стратегії управління персоналом ВНЗ ринкового типу, які передбачають визначення цільових орієнтирів, принципів та передумов її реалізації, важелів та інструментів впливу на вдосконалення управління персоналом на окремих етапах ринкових перетворень.

7. Для практичної реалізації запропонованої стратегії управління персоналом ВНЗ ринкового типу дисертантом розроблені нові методологічні підходи щодо оцінки дієвості систем мотивації, які дозволяють порівнювати існуючі у ВНЗ системи мотивації за критеріями відповідності внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів, сприяючи відбору найбільш ефективних

систем та їх запровадженню з метою удосконалення управління ВНЗ у напрямі ефективного розвитку країни.

Вдосконаленню управління персоналом ВНЗ сприятимуть розроблені дисертантом нові методичні підходи щодо збалансування інтересів соціальних партнерів у ВНЗ. У зв'язку з цим у роботі запропоновано та обґрунтовано ключові критерії оцінки професійних, наукових та особистих якостей ПВП, що дозволяють робити аналітичну оцінку його діяльності, визначити відповідність виконуваній роботі, правильно вирішувати питання щодо оплати праці, мотивації і подальшого використання персоналу на тій чи іншій посаді.

Можна сподіватись що такі підходи дозволять якнайшвидше перевести систему управління персоналом ВНЗ на якісно новий рівень розвитку, а отже перетворити і весь персонал вузу в головний фактор успіху і сталого розвитку вищої освіти в Україні.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### **Статті у фахових виданнях:**

**Публікації.** З теми дисертації автором опубліковані такі праці:

1. Камінський Б.А. Деякі моменти мистецтва управління. // Формування економічних відносин в умовах ринку. (Збірник наукових праць) – Тернопіль: Економічна думка, 1998- С.403-407.

2. Камінський Б.А. Роль мотивації в управлінні ВНЗ // Економіка освіти ( Збірник наукових праць науково-дослідницького центру “Економіка вищої освіти”) – Тернопіль: Економічна думка, 2001. - Том 1- С.73-77.

3. Камінський Б.А. Стратегічне планування – одна з головних функцій в управлінні персоналом вищих навчальних закладів. // Вісник Тернопільської академії народного господарства: - ТАНГ.- 2002.-№7/4- С.91-93.

4. Камінський Б.А. Розвиток викладацького персоналу в системі управління вищим навчальним закладом.// Вісник Київського національного торговельно-економічного університету:– КНТЕУ.-2004.-№5- С.145-150.

### **У інших виданнях:**

5. Камінський Б.А. Інновації в управлінні персоналом ВНЗ./ Стратегічне планування у ВНЗ. //Технологія інноваційного пошуку в системі вищої освіти. (Матеріали до регіональної наук.-метод. конференції, 19 квітня 2002року) -Тернопіль: ”Економічна думка”, 2002- С.71-72.



6. Камінський Б.А. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом вищих навчальних закладів. Тези доповідей науково-практичної конференції "Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі". - Тернопіль: ТОВ «Поліграфіст», 2004- С.72-74.

7. Камінський Б.А. Критерії оцінки праці викладачів в управлінні персоналом вищих навчальних закладів. Тези доповідей другої міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених: "Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації", частина 1. - Тернопіль: "Економічна думка", 2005- С.177-179.

## АНОТАЦІЯ

**Камінський Б.А. "Управління персоналом вищих навчальних закладів". – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 - Економіка, організація і управління підприємствами – Інститут регіональних досліджень НАН України, Львів, 2006.

У дисертації досліджено методичний інструментарій менеджменту персоналу та розкрито сутність економічної категорії "управління персоналом". Подано науково-обґрунтовані рекомендації і пропозиції по вдосконаленню системи управління професорсько-викладацьким персоналом шляхом створення методики формування і реалізації механізму управління персоналом, спрямованого на підвищення ефективності діяльності вищих навчальних закладів України. Визначено стратегічні напрямки вдосконалення роботи з персоналом вищих навчальних закладів.

Проведено комплексний аналіз стану системи управління професорсько-викладацьким персоналом вищих навчальних закладів Західного регіону України, визначено позитивні та негативні сторони цього процесу та розроблені пропозиції і методичні рекомендації щодо вдосконалення цієї системи управління. Запропонована методика удосконалення мотивації праці професорсько-викладацького персоналу, методика розрахунку доплат по видах ПВП, система критеріїв і параметрів для оцінки виміру професійно-педагогічної майстерності ПВП та деякі шляхи професійного навчання та перепідготовки управлінських кадрів ВНЗ.

**Ключові слова:** управління персоналом, вищий навчальний заклад, мотивація, ефективність, удосконалення, фактор, критерій, оцінка.

## АННОТАЦИЯ

**Каминский Б.А. "Управление персоналом высших учебных заведений". – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук за специальностью 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятиями. – Институт региональных исследований НАН Украины, Львов, 2006.

Диссертация посвящена проблеме управления персоналом высших учебных заведений.

В диссертации исследованы теоретические основания и практические аспекты данной проблемы, а также разработана методика формирования и реализации механизма управления персоналом, направленного на повышение эффективности деятельности высших учебных заведений Украины.

В первом разделе “Управление персоналом в системе менеджмента высшего учебного заведения” раскрыта сущность экономической категории “управление персоналом”, которую автор предлагает рассматривать не только как элемент, или функцию, а как систему разнообразных взаимосвязанных факторов, а также определен методический инструментарий менеджмента персонала.

Во втором разделе “Исследование эффективности функционирования системы управления профессорско-преподавательским персоналом в высших учебных заведениях” осуществлен комплексный анализ состояния системы управления профессорско-преподавательским персоналом высших учебных заведений Западного региона Украины, определены положительные и отрицательные стороны этого процесса, а также разработаны предложения и методические рекомендации относительно усовершенствования этой системы управления.

В третьем разделе “Пути совершенствования системы управления профессорско-преподавательским персоналом в высших учебных заведениях” разработаны методические подходы к определению основных направлений совершенствования системы управления, которые в отличие от существующих, предусматривают рациональное использование трудового потенциала и оценку качественных возможностей профессорско-преподавательского персонала. На основе социологического исследования предложена методика мотивации и критерии оценки труда профессорско-преподавательского персонала высших учебных заведений, которые позволяют сделать аналитическую оценку его деятельности, определить соответствие исполненной работы относительно существующей системы оплаты труда, а также определены некоторые пути повышения квалификации руководящих кадров вузов на всех уровнях, путем разработки государственного стандарта и программ профессионального обучения и переподготовки управленческих кадров вузов с целью получения дополнительной квалификации “менеджер высшего образования”.

**Ключевые слова:** управление персоналом, высшее учебное заведение, мотивация, эффективность, совершенствование, фактор, критерий, оценка.

## ANNOTATION

**Kaminsky B.A. The management of personnel in the institutions of higher education.** – Manuscript.

Thesis for a candidate's degree by speciality 08.06.01 – Economics, organization and management of enterprises. – Institute of regional research of NAS of Ukraine, Lviv, 2006.

The dissertation is devoted to the investigation of science-based recommendations and propositions for improving the system of management of professors and teachers' staff by the way of creating of methods of forming and realization of the mechanism of management of personnel dedicated to improve the effectiveness of activity of the institutions of higher education in Ukraine, to determine strategic streams of improving of dealing with personnel, to improve the motivation of the work of personnel, to form the system of criteria of evaluation of the activity of personnel in the institutions of higher education, to provide professional development, education and improvement of qualification of management staff in the institutions of higher education.

The dissertation deals with determination of methodic tools of management of personnel and the essence of the category of "the management of personnel". Much attention is paid to the complex analysis of the state of the system of management of professors and teachers' staff in the institutions of higher education in Western Ukraine, to the determination of positive and negative sides and to the development of propositions and methodic recommendations to improve this system of management. The result of the dissertation is the methods of improvement of the motivation of the work of professors and teachers' staff, the methods of counting of additional payments according to different kinds of professors and teachers' staff, the system of criteria and parameters to evaluate the levels of professional experience of professors and teachers' staff, the elaboration of state standard and program of professional education and retraining of management staff in the institutions of higher education.

**Key words:** the management of personnel, the institution of higher education, motivation, effectiveness, improvement, factor, criterion, evaluation.